

**EXTRAITS DU PROJET DE
PLAN DE GESTION POUR 2018–2020**



Consultation informelle

6 septembre 2017

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Chapitre I: Introduction

Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion triennal, qui figure parmi les principaux documents de gouvernance du PAM, est établi à des fins de contrôle interne et externe de l'action du PAM au regard de ses obligations.
2. Le point de départ du Plan de gestion pour 2018-2020 est le niveau de financement prévu au cours de la première année de la période couverte par le Plan. Les ressources prévues en 2019 et 2020 sont également indiquées.
3. Ce document présente un plan de mise en œuvre regroupant toutes les activités prévues dans tous les pays en fonction de leurs propres projections de financement. Les prévisions de financement sont établies pour chaque pays à l'issue de consultations approfondies avec les donateurs. Elles sont mises en correspondance avec les besoins évalués selon un processus de hiérarchisation, afin d'établir le plan de mise en œuvre au niveau du pays.
4. Les activités menées au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) font l'objet d'un budget distinct, dont le montant est toujours inférieur au niveau prévu du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) pour l'année à venir. Les montants des budgets des départements ont fait l'objet d'une nouvelle hiérarchisation interne afin que les dépenses AAP restent essentiellement consacrées aux priorités institutionnelles.
5. Le résumé, le projet de décision et l'introduction de chaque chapitre exposent la structure et la logique du Plan. Le corps de chaque chapitre contient les dispositions détaillées du Plan.

Structure du document

6. Le Plan de gestion pour 2018-2020 comprend un résumé, un projet de décision et les chapitres ci-après:
 - *Le chapitre I, Introduction*, contient un examen du contexte économique et politique mondial sous-tendant les propositions du PAM en matière de gestion.
 - *Le chapitre II, Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources*, apporte des précisions sur les hypothèses qui ont été retenues pour établir les prévisions de recettes pour 2017 et donne un aperçu général du contexte financier et des hypothèses qui ont été pris en compte pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2018.
 - *Le chapitre III, Plan d'exécution pour 2018*, présente des informations en suivant la structure du Plan stratégique pour 2017-2021 et du Cadre de résultats institutionnels qui ont été approuvés, sur la base des données fournies par tous les bureaux de pays. Étant donné que 2018 sera une année de transitions, le plan d'exécution contient un éventail de scénarios, incluant notamment les plans stratégiques de pays (PSP) et les plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) qui ont démarré en 2017; les PSP, les PSPP et les PSPP de transition démarrant en 2018; ainsi que des informations sur les pays où des projets en cours seront poursuivis en 2018.
 - *Le chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes*, présente le budget AAP proposé pour 2018, dont le montant envisagé est inférieur aux recettes escomptées au titre des CAI pour l'année. Ce chapitre présente également le contexte de la proposition visant à réduire le taux de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent à 6,5 pour cent à compter de 2018. L'autre modification proposée pour 2018 consiste à redéfinir les lignes de crédit en fonction desquelles le Conseil d'administration approuve le budget AAP.

- *Le chapitre V, Services internes et services mixtes; comptes spéciaux*, présente la situation et l'utilisation proposée du mécanisme de financement des services internes, d'un montant de 82 millions de dollars É.-U., et d'autres comptes spéciaux établis par le Directeur exécutif¹.

Contexte économique et politique mondial

7. Sa présence dans plus de 80 pays et la faible proportion de fonds à affectation souple ou non affectés (6,4 pour cent du financement total en 2016) placent le PAM dans une situation où il risque de voir ses projets remis en cause par des événements sur lesquels il n'a que peu ou pas de prise.
8. Nous verrons ci-après quels sont les facteurs qui pourraient aggraver les difficultés et accroître les besoins actuels, caractérisés par des conflits prolongés de grande ampleur ayant des retombées régionales, et par le manque de souplesse et le caractère imprévisible des financements alloués par les donateurs.
9. Sur une note plus positive, les évolutions observées dans le monde, telles que l'apparition de nouvelles puissances dans le Sud, la croissance des marchés, la modification des relations entre les États et les marchés et les innovations technologiques ouvrent de nouvelles perspectives pour la lutte contre la faim et la promotion du développement durable.

Climat

10. Le climat et les aléas naturels sont des facteurs importants de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire. L'un des épisodes du phénomène El Niño les plus longs et les plus intenses jamais enregistrés a provoqué pendant plusieurs saisons des sécheresses en Afrique australe parmi les plus graves depuis une génération. Le faible épisode du phénomène La Niña qui a suivi a permis d'améliorer nettement la production agricole dans toute la région, malgré les nouveaux ravageurs apparus dans certains pays. Toutefois, de graves préoccupations subsistent en Angola et surtout à Madagascar, où la sécheresse a continué de sévir pendant la majeure partie de la période de végétation – aggravant encore les difficultés rencontrées par les ménages pauvres et vulnérables déjà frappés par la sécheresse pendant les deux précédentes saisons de croissance des cultures.
11. En raison de la sécheresse extrême qui l'a frappée pendant la dernière période de végétation de 2016, la Somalie a été incluse parmi les quatre pays menacés de famine. Cette sécheresse a également touché certaines parties du Kenya, le sud-est de l'Éthiopie et des zones plus vastes dans l'ensemble de l'Afrique de l'Est. Ces conditions plus sèches que la moyenne ont persisté jusqu'aux premiers stades de la période de végétation, de mars à mai 2017. En Somalie, les précipitations relativement plus abondantes qui sont tombées à partir de la mi-avril ont permis d'éviter une autre grave sécheresse consécutive, qui aurait provoqué une catastrophe humanitaire pire que celle de 2010/11. Toutefois, en raison du début tardif de la période de végétation auquel s'ajoutent des précipitations occasionnelles intenses et le risque d'un retour de la sécheresse vers la fin de la campagne, il se pourrait que le redressement soit limité et que les besoins d'une assistance humanitaire restent importants en Somalie, au Kenya et dans certaines parties de l'Éthiopie.
12. Selon les données actuelles et les prévisions disponibles, le PAM ne s'attend pas à de graves événements climatiques, mais la vigilance et un suivi constant sont maintenus. Le PAM n'ignore pas qu'un épisode du phénomène El Niño pourrait se produire vers la fin de 2017. Le PAM a relevé son niveau de préparation en participant à l'équipe spéciale interorganisations sur El Niño, qui donnera un avis unique sur la probabilité et les effets possibles d'un tel événement et recensera les pays où une action rapide devrait être envisagée en priorité. Si un épisode de El Niño se produit, le PAM s'attend à ce que ses effets les plus immédiats se fassent sentir pendant les périodes de végétation suivantes en Afrique australe, où une sécheresse est à prévoir, et en Afrique de l'Est, où le risque d'inondations serait aggravé.

¹ Les comptes spéciaux permettent au PAM de fournir des services à titre non lucratif, d'améliorer les capacités institutionnelles et de mobiliser des ressources complémentaires à des fins programmatiques pour des pays spécifiques.

Instabilité politique et conflits

13. Du fait des quatre famines imminentes, des multiples conflits prolongés de grande ampleur et des risques géopolitiques croissants, les défis à relever et les besoins à satisfaire en 2018 sont importants. L'évolution récente de la situation politique, les politiques de repli sur soi et les actes terroristes commis dans le monde entier témoignent d'une réaction de rejet de la mondialisation et reflètent une transformation des relations entre les États.
14. Le nombre de personnes victimes des crises alimentaires et des situations d'urgence est passé de 80 millions à 108 millions dans 48 pays au cours des 12 derniers mois, soit une hausse de 35 pour cent. Dix des treize crises d'insécurité alimentaire les plus graves sont provoquées par des conflits. Les déplacements forcés se poursuivent à un rythme sans précédent, avec 65 millions de personnes déplacées (1 personne sur 113), dont les deux tiers environ à l'intérieur de leur pays. En raison des effets dramatiques et lourds de conséquences du conflit, un nombre élevé de personnes en situation d'insécurité alimentaire ont eu besoin de toute urgence d'une assistance au Yémen (17 millions), en République arabe syrienne (7 millions), au Soudan du Sud (4,9 millions), en Somalie (2,9 millions), dans le nord-est du Nigéria (4,7 millions), au Burundi (2,3 millions) et en République centrafricaine (2 millions). Les perspectives immédiates laissent entrevoir une aggravation de la situation dans la plupart de ces pays.

Perspectives économiques

15. La croissance économique mondiale devrait s'accroître en 2017 et en 2018, atteignant 3,5 pour cent et 3,6 pour cent respectivement. Il est prévu que la croissance des économies et marchés émergents s'établisse à 4,5 pour cent en 2017². Toutefois, le degré d'incertitude est élevé. Parmi les risques importants figure une éventuelle réorientation vers des politiques de repli sur soi et de protectionnisme, dans le cadre desquelles l'imposition de restrictions renforcées au commerce mondial et aux migrations internationales pèserait sur la productivité et les revenus et continuerait d'aggraver les tensions géopolitiques.
16. Les perspectives diffèrent nettement d'un pays à l'autre. Tandis que l'extrême pauvreté reculait dans le monde, les caractéristiques de la pauvreté au niveau régional évoluaient. Cette évolution est la conséquence directe du caractère inégal des progrès accomplis, aux dépens principalement de l'Afrique subsaharienne, où le taux de pauvreté est le plus élevé du monde (41,0 pour cent) et où vivent le plus grand nombre de pauvres (389 millions), plus que dans toutes les autres régions prises conjointement.
17. De nombreuses économies émergentes sont confrontées à une forte dépréciation de leur monnaie par rapport au dollar des États-Unis, ce qui fait craindre de graves difficultés. Les monnaies les plus menacées sont celles de l'Égypte, du Soudan du Sud et de la République arabe syrienne, mais la République démocratique du Congo, le Nigéria, la Sierra Leone, l'Ouzbékistan et la Turquie rencontrent également des problèmes³.
18. De nombreux pays tributaires des exportations de pétrole continuent de rencontrer de graves difficultés économiques, car les cours mondiaux du pétrole brut sont restés obstinément bas au cours des deux dernières années. En 2017, les cours du pétrole brut Brent ont varié entre 42,7 dollars et 54,42 dollars le baril⁴. Replacés dans une perspective historique, ces prix sont inférieurs à la moitié du prix moyen en vigueur entre 2011 et la mi-2014, et les prix réels en 2017 sont restés légèrement inférieurs aux projections à court terme du Fonds monétaire international (FMI). De nombreux pays pauvres exportateurs de pétrole ne peuvent donc pas espérer une baisse rapide et importante de leurs déficits des paiements courants et sont contraints de réduire nettement les dépenses du secteur social.

² FMI, Perspectives de l'économie mondiale, Gaining Momentum (Montée en puissance), avril 2017.

³ Source: PAM, analyse et cartographie de la vulnérabilité, Analyse économique – Monnaies, [Hotspots \(secteurs critiques\)](#). Données consultées en juin 2017.

⁴ Source: www.tradingeconomics.com. Pétrole brut West Texas Intermediate.

19. Les prix des métaux se sont nettement redressés depuis janvier 2016. En mai 2017, l'indice des prix des métaux du FMI avait augmenté de 18 pour cent par rapport à mai 2016, ce qui a amélioré la compétitivité de certains pays, tels que la Zambie qui exporte du cuivre. Cependant, les économies émergentes doivent encore relever de sérieux défis pour s'adapter aux faibles recettes tirées des exportations de produits de base, ce qui les rend plus vulnérables à court terme sur le plan financier.
20. Les cours mondiaux des denrées alimentaires sont généralement bas, mais ils sont en train de remonter. L'indice des prix des produits alimentaires établi par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a atteint en moyenne 172,6 points en mai 2017, soit 10 pour cent de plus qu'en mai 2016. Cette évolution s'explique en grande partie par les fortes hausses des prix des produits laitiers et de la viande à l'échelle mondiale. En revanche, l'indice FAO des prix des céréales a dans l'ensemble diminué de près de 25 pour cent depuis mai 2013, du fait de l'abondance de la production et des réserves importantes.
21. Malgré des perspectives encourageantes à l'échelle mondiale, les prix des produits alimentaires locaux continuent d'être sous pression dans les pays frappés par le phénomène El Niño, un conflit ou des bouleversements économiques. Sur la plupart des marchés intérieurs d'Afrique australe, notamment au Malawi, au Mozambique, en République-Unie de Tanzanie et en Zambie, les prix du maïs ont été anormalement élevés au cours du premier trimestre de 2017, ce qui s'est traduit par une augmentation du coût de l'assortiment alimentaire de base par rapport à la moyenne sur cinq ans presque partout dans la région. Le coût de l'assortiment alimentaire de base a été fortement majoré (de plus de 10 pour cent) au cours du premier trimestre de 2017 au Burundi, en Égypte, en Gambie, République démocratique du Congo, en République-Unie de Tanzanie, en Somalie, au Viet Nam et au Yémen.

Assistance humanitaire internationale

22. Selon les estimations, en 2016, 164,2 millions de personnes dans 47 pays ont eu besoin de l'assistance humanitaire internationale à cause des crises. L'assistance humanitaire internationale a augmenté pour la quatrième année consécutive, atteignant le niveau record de 27,3 milliards de dollars, soit une hausse de 6 pour cent par rapport à 2015; cette progression moins importante que les années précédentes indique un ralentissement du rythme de croissance. Malgré cette augmentation, un déficit de financement de 40 pour cent était encore enregistré au titre de la procédure d'appel global des Nations Unies. Les 43 appels ont été affectés de manière inégale par cette pénurie de fonds, la différence atteignant 95 points de pourcentage entre l'appel le mieux doté et le moins bien doté. Plus de la moitié de l'assistance humanitaire apportée en situation de crise a été concentrée sur cinq crises, à savoir celles qui frappent l'Éthiopie, l'Iraq, la République arabe syrienne, le Soudan du Sud et le Yémen. Les banques multilatérales de développement accordent de plus en plus fréquemment d'importants financements en cas de crise, les fonds alloués à l'assistance humanitaire ayant augmenté de 65 pour cent en 2015.
23. L'accès de l'assistance humanitaire est fortement entravé et soulève des difficultés de plus en plus complexes dans certains pays comme l'Iraq, le Nigéria (dans la région du nord-est), la République arabe syrienne, le Soudan du Sud et le Yémen, ce qui empêche les travailleurs humanitaires de s'acquitter de leur tâche et prive les personnes concernées de services de base ou de protection.

Contexte organisationnel

24. La feuille de route intégrée décrit la voie à suivre pour mettre en œuvre les transformations organisationnelles qui permettront au PAM de contribuer à la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. À la suite de l'approbation de la feuille de route intégrée et de ses quatre composantes⁵ par le Conseil d'administration en novembre 2016, le PAM entreprendra au cours de l'année 2017 un processus de transformation de grande envergure avec 13 PSP, 4 PSPP et 40 PSPP de transition, qui devraient démarrer en

⁵ Plan stratégique pour 2017-2021, Politique en matière de plans stratégiques de pays, Examen du cadre de financement et Cadre de résultats institutionnels.

janvier 2018. Ces plans et les 14 PSP et PSPP approuvés pendant les vagues 1A et 1B représentent 66 pour cent du programme de travail estimatif pour 2018.

Plan stratégique et Cadre de résultats institutionnels

25. Le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels sont en place depuis janvier 2017. Le Plan stratégique crée un cadre qui permet de renforcer la capacité du PAM à participer à des activités logistiques et d'urgence, et à contribuer à la lutte contre la faim et la malnutrition chronique. Le Plan stratégique tire parti des atouts traditionnels du PAM en matière d'interventions humanitaires et de redressement, et met en évidence les possibilités de les exploiter dans l'ensemble des activités, allant des secours d'urgence au développement, dans le but de favoriser la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).
26. Le Cadre de résultats institutionnels a été pris en compte lors de l'élaboration des PSP, des PSPP et des PSPP de transition, qui constituent les outils programmatiques grâce auxquels la vision du Plan stratégique est mise en œuvre. Le cadre de PSP permettra au PAM de collaborer encore plus étroitement avec les gouvernements en vue d'élaborer des programmes axés sur la réalisation des ODD. Ce cadre comprend les PSP, les PSPP, les PSPP de transition et les opérations d'urgence limitées⁶.
27. Le Cadre de résultats institutionnels a été pris en compte lors de la conception des PSP, des PSPP et des PSPP de transition déjà approuvés ou en cours d'élaboration, ce qui garantit que les activités entreprises au titre de ces plans seront conformes au Plan stratégique et aux ODD pertinents.

Examen du cadre de financement

28. Chaque PSP, PSPP, PSPP de transition et opération d'urgence limitée est financé par un budget de portefeuille de pays qui présente les activités, ainsi que les ressources nécessaires pour leur mise en œuvre, dans un seul document. Conformément au cadre de PSP et au Plan stratégique, le budget de portefeuille de pays donne une vue d'ensemble du portefeuille opérationnel du PAM au niveau du pays et garantit une utilisation optimale des ressources.
29. À mesure que la mise en œuvre du cadre de PSP entraînera la transformation du PAM, la structure du budget de portefeuille de pays remplacera progressivement le modèle actuel fondé sur les projets, afin de favoriser l'adoption d'une approche centrée sur les portefeuilles de pays en ce qui concerne la stratégie, la planification, l'exécution, la budgétisation et la communication de l'information, en vue d'améliorer la gestion axée sur les résultats.

Gouvernance

30. Le type de restructuration qui est en cours au PAM par le biais des PSP et de l'examen du cadre de financement exige de revoir les documents de gouvernance du Programme, pour ce qui est de l'application du principe du recouvrement intégral des coûts et de l'introduction de nouvelles catégories de coûts, de délégations de pouvoirs aux fins de l'approbation des activités, et de la terminologie.
31. Il existe des directives provisoires pour 2017, qui seront prolongées en 2018. Les enseignements tirés pendant ces deux années de mise en œuvre seront pris en compte dans la version définitive des directives, qui sera présentée au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2018.

⁶ En cas de crise imprévue survenant brutalement, des opérations d'urgence limitées – qui peuvent comprendre la prestation de services ou un appui au renforcement des capacités, selon les besoins – peuvent être mises en œuvre dans les pays où le PAM n'est pas présent. Les opérations d'urgence limitées, prévues initialement pour une période maximale de six mois, sont approuvées par le Directeur exécutif et, si nécessaire, par le Directeur général de la FAO.

Résumé

32. La mise en œuvre de la feuille de route intégrée constitue une transformation qui ne se présente qu'une fois par génération, sur une échelle jamais vue depuis l'approbation de la Politique de dotation en ressources et de financement à long terme en 1995. Le PAM entreprend cette transformation au moment où il est confronté à quatre famines et fait face à la nécessité d'obtenir des contributions plus élevées afin de pouvoir prêter assistance au nombre croissant de personnes démunies. Cette initiative est une excellente occasion d'améliorer la façon de travailler du PAM et de mieux mettre en évidence les résultats obtenus, mais des efforts importants devront être déployés dans l'ensemble de l'organisation pour procéder au changement. Le Plan de gestion pour 2018-2020 décrit de quelle manière le PAM mettra en œuvre cette transformation par le biais de ses programmes et de la hiérarchisation des ressources.

Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources

Aperçu

33. Ce chapitre donne un aperçu général du contexte financier et des hypothèses qui ont été pris en considération pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2018, soit un montant de 5,7 milliards de dollars, y compris les recettes au titre des fonds d'affectation spéciale et du Compte d'intervention immédiate (CII). Ces prévisions, fondées sur les positions des donateurs et sur les tendances, sont rapprochées des projections de financement établies au niveau local pour chaque projet dans chaque pays, lesquelles sont ensuite regroupées pour servir de base au Plan de gestion.
34. Étant donné l'importance que revêt le fait de pouvoir disposer de financements souples et prévisibles, ce chapitre présente une analyse détaillée des tendances à cet égard.
35. Étant donné que le PAM fait face à des besoins humanitaires d'une ampleur sans précédent à l'échelle mondiale, notamment par le biais de ses opérations d'urgence, il est probable que les prévisions de financement et les besoins de ressources présentés dans ce plan de gestion, établi six mois avant le début de l'exercice budgétaire, subissent des changements.

S'adapter aux tendances mondiales

36. En novembre 2016, tenant compte des engagements pris au niveau mondial à l'occasion de plusieurs sommets et conférences, le Conseil a approuvé le Plan stratégique pour 2017-2021. Une architecture financière et des instruments connexes de planification et de programmation ont été mis en place pour optimiser les gains d'efficacité et améliorer l'efficacité en s'appuyant sur des financements souples, pluriannuels et prévisibles.
37. Les PSP s'inscrivent dans cette initiative et dans l'esprit des Nouvelles modalités de travail: établis pour une période maximum de cinq ans, ils présentent les effets directs, les produits et les activités que le PAM prévoit dans un pays donné. Cet outil de planification servira de guide aux donateurs pour engager des ressources sur plusieurs années. Les budgets de portefeuille de pays qui accompagnent les PSP présentent une vue d'ensemble du portefeuille opérationnel du PAM et permettent aux dirigeants des bureaux de pays de veiller à une utilisation optimale des ressources et de démontrer que les fonds sont utilisés au mieux.
38. Pour répondre aux besoins opérationnels en tenant compte des fluctuations des priorités de ses bailleurs de fonds, le PAM poursuit l'action qu'il a engagée pour diversifier sa base de donateurs. Il s'efforce notamment de renforcer les partenariats avec des institutions financières, le secteur privé et des particuliers afin d'utiliser les capacités et les ressources de manière plus efficace et efficiente en vue de remédier aux causes profondes des crises, de renforcer la résilience et de réduire l'ampleur des besoins humanitaires.

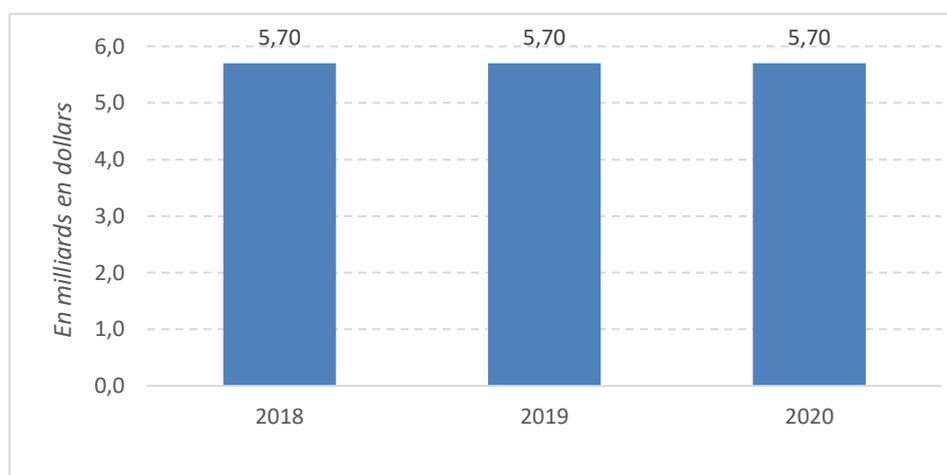
Tendances du financement du PAM: prévisions pour 2017–2019

39. Les informations obtenues des donateurs et une analyse des tendances observées donnent à penser que les contributions pour 2017, y compris celles aux fonds d'affectation spéciale, pourraient atteindre 5,9 milliards de dollars. En raison des changements survenus au plan politique chez plusieurs grands donateurs du PAM, il est probable que l'appui apporté diminue à partir de 2018, mais vu l'impérieuse nécessité de faire face à l'insécurité alimentaire, à laquelle s'ajoutent des problèmes considérables en matière d'accès, le PAM continuera de jouer un rôle de premier plan dans nombre des activités menées pour relever les grands défis mondiaux. Bien que certains grands donateurs réajustent les montants de leurs contributions, le PAM a de bonnes raisons de penser que, pour la période 2018-2020, il pourra compter sur un niveau de financement légèrement moins élevé, de l'ordre de 5,7 milliards de dollars par an.

Conséquences que l'évolution du paysage politique pourrait avoir sur les recettes du PAM

40. En 2016, les contributions des États-Unis d'Amérique, le plus gros donateur du PAM, se sont élevées à 2,02 milliards de dollars, soit 17 millions de dollars de plus qu'en 2015. Le changement récent d'administration et les propositions budgétaires fédérales suggèrent que les États-Unis pourraient réorienter leurs priorités de financement. Toutefois, la gravité de la situation humanitaire dans les pays menacés par la famine a suscité une réaction positive et conduit à une reconnaissance grandissante du rôle primordial que joue l'assistance alimentaire dans la stabilisation des populations et le renforcement de la résilience.
41. Les faits nouveaux d'ordre politique qui touchent actuellement les principaux donateurs du PAM dans le monde risquent également d'avoir une incidence sur le financement futur des activités humanitaires. Devant les pressions intérieures croissantes exercées sur leurs budgets nationaux, plusieurs donateurs membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont de plus en plus de difficultés d'ordre politique à préserver leurs budgets d'aide publique au développement.

Figure II.1: Prévisions de financement pour les trois prochaines années, 2018-2020



Incidence des fluctuations monétaires sur les recettes du PAM

42. Les prévisions de recettes sont tributaires des taux de change applicables aux contributions libellées en monnaies autres que le dollar des États-Unis. Les prévisions relatives à ces contributions peuvent donc être sur- ou sous-estimées, selon les variations des taux de change entre le moment de la prévision et celui de la confirmation des contributions effectives. Dans la mesure où les gains ou les pertes de change réalisés ne se concrétiseront qu'entre la date de confirmation des contributions et celle de la réception effective des fonds, les prévisions de recettes des années à venir contiennent des montants en monnaies autres que le dollar des États-Unis estimés sur la base de taux de change prévisionnels.

S'adapter à l'évolution des besoins – tendances des contributions au PAM

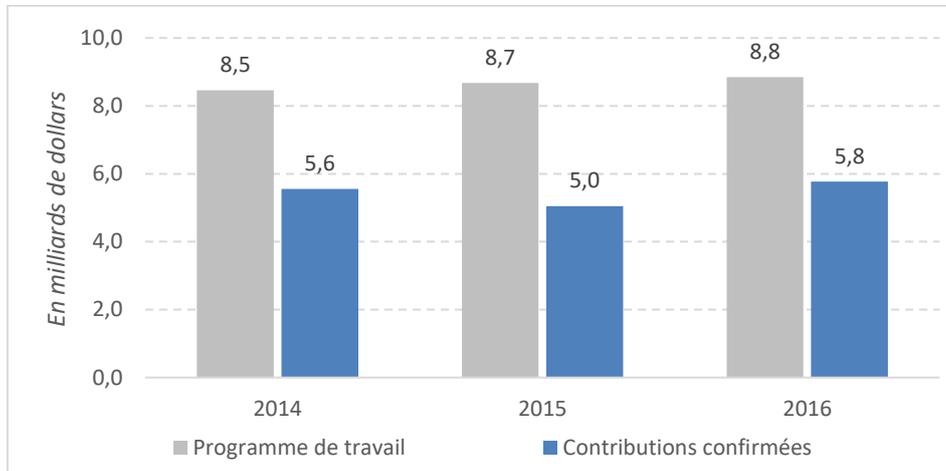
43. Le PAM continue de s'efforcer d'être le plus efficient possible dans ses interventions d'urgence, mais il doit aussi faire face à une hausse constante de la demande. Les besoins opérationnels pour 2017 sont à l'heure actuelle estimés à 9,0 milliards de dollars, soit 4 pour cent de plus que le niveau record de 2016. Le déficit de financement des opérations est estimé à 40 pour cent en 2017, au lieu de 46 pour cent l'année dernière⁷. L'ampleur persistante des besoins opérationnels

⁷ Sur la base des données disponibles au 18 juin 2017.

s'explique par le niveau inchangé des ressources nécessaires pour les interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent environ la moitié des besoins du programme de travail du PAM.

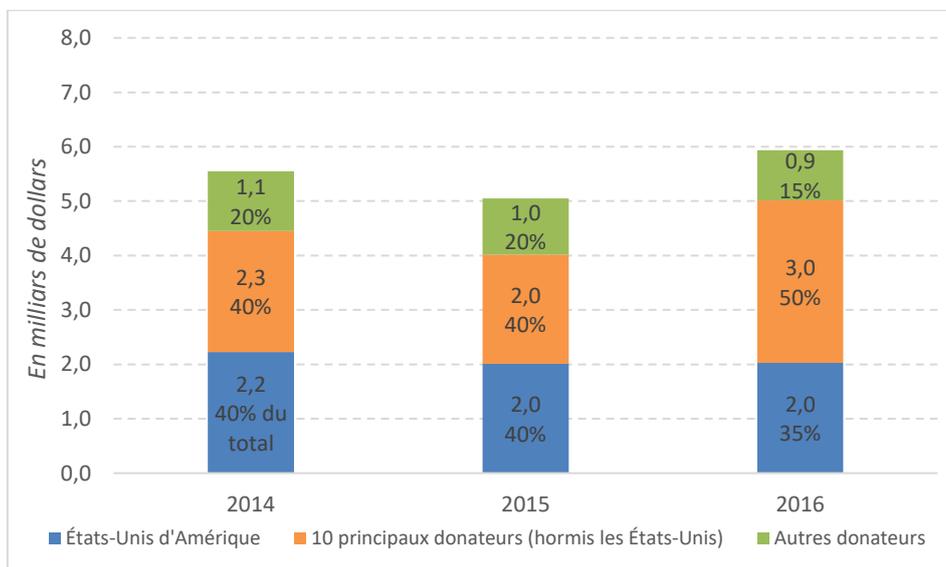
44. En 2016, le PAM a reçu 5,77 milliards de dollars de contributions confirmées, soit le montant annuel le plus élevé⁸ qu'il ait jamais enregistré.

Figure II.2: Programme de travail et contributions confirmées pour 2014–2016



45. La part des contributions des dix principaux donateurs est passée de 80 pour cent en 2014 et 2015 à 85 pour cent en 2016, ce qui s'explique principalement par l'augmentation considérable des contributions fournies par la Commission européenne et l'Allemagne. Les contributions des autres donateurs sont tombées à leur plus bas niveau en 2016, tant en pourcentage qu'en chiffres absolus, signal que le PAM devient davantage tributaire d'un plus petit nombre de donateurs.

Figure II.3: Contributions des donateurs du PAM en valeur et en pourcentage du total, 2014–2016⁹



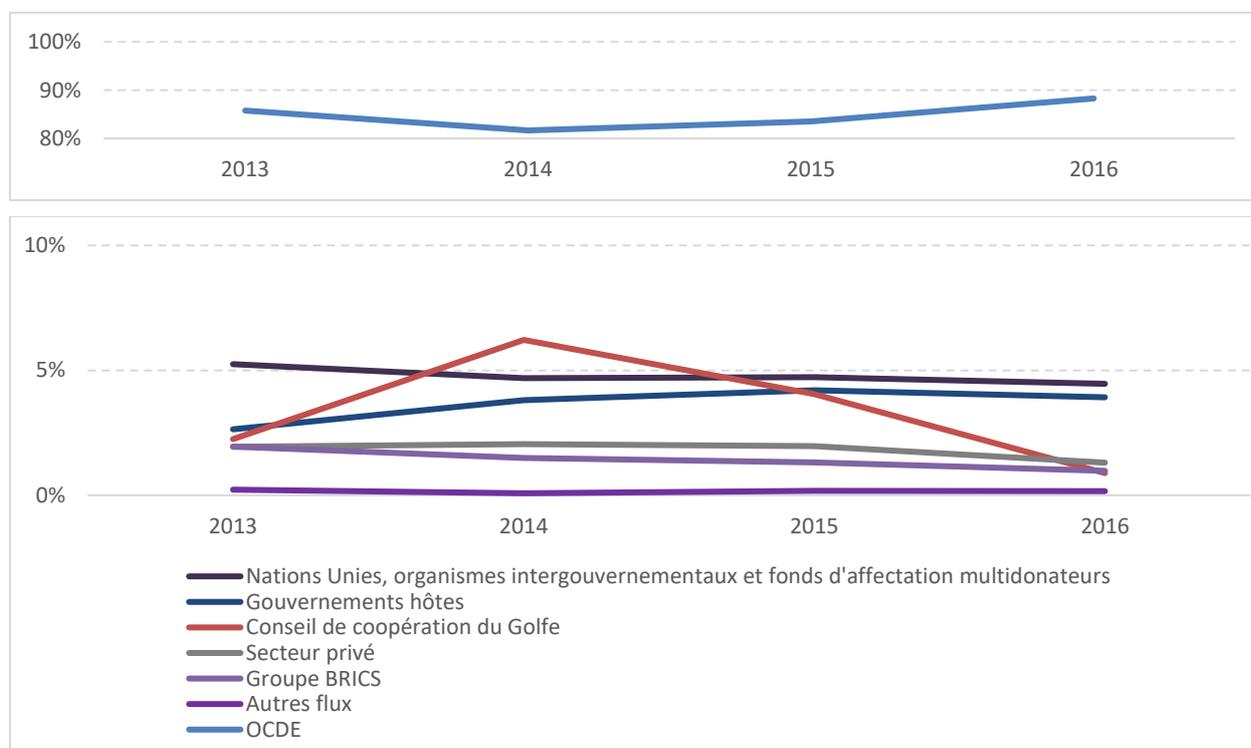
⁸ Les contributions, y compris les contributions pluriannuelles, sont comptabilisées dans les états financiers du PAM, en tant que produit pour l'exercice ou les exercices stipulés par le donateur, lorsque les contributions sont confirmées par écrit.

⁹ La différence entre le produit des contributions de 2016 figurant dans les comptes annuels (figure II.2), à savoir 5,8 milliards de dollars, et le produit des contributions pour la même année publié par la Division des partenariats avec les gouvernements, à savoir 5,9 milliards de dollars (figure II.3), s'explique par le fait que la division n'a pas pris en compte dans ce chiffre les ajustements comptables (annulations et ajustements relatifs aux soldes des contributions non dépensés).

Gouvernements hôtes et élargissement de la base de donateurs

46. Avec 236 millions de dollars, les contributions des gouvernements hôtes ont atteint un montant record en 2016, supérieur de 7 pour cent à celui de 2015. L'alignement stratégique du PAM sur les ODD 2 et 17 offrira davantage de possibilités de financer conjointement une action concertée. Pour encourager les gouvernements hôtes à devenir des donateurs réguliers, des modalités de couplage sont prévues à court terme, l'objectif à plus long terme étant qu'ils prennent en charge eux-mêmes, au moyen de leurs propres ressources, l'intégralité des coûts.
47. Il est possible pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe de renforcer leur soutien aux opérations du PAM. Les contributions confirmées du Conseil et de l'ensemble de la région du Proche-Orient ont diminué de 85 pour cent en trois ans, passant de 345 millions de dollars en 2014 à 53 millions de dollars en 2016.
48. En 2016, les contributions des institutions financières internationales ont en revanche nettement progressé, principalement grâce à la Banque mondiale qui a augmenté sa contribution en 2016 de 48,6 millions de dollars par rapport à 2015. Le PAM continue d'intensifier sa collaboration avec les institutions financières internationales qui sont à la fois des partenaires de financement clés et des bailleurs pour les contributions des gouvernements hôtes.

Figure II.4: Contributions par catégorie de donateurs, 2013-2016



BRICS: Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud

49. Le PAM continue de mettre au point des modalités novatrices de mobilisation des ressources, comme les microdons et les dons de particuliers; toutefois, il lui faudrait investir davantage pour les consolider. L'application mobile ShareTheMeal du PAM, qui est la première au monde à contribuer à la lutte contre la faim, permet à ses utilisateurs de faire rapidement et facilement des dons en espèces au moyen de leur téléphone portable.

Souplesse et prévisibilité des financements

50. Le montant des contributions assorties de conditions peu contraignantes versées au PAM a accusé une baisse de 10 pour cent entre 2015 et 2016, passant de 422 millions de dollars à 380 millions de dollars et ne représente que 6,4 pour cent du financement total. Il s'agit là du niveau le plus

bas atteint par les contributions assorties de conditions peu contraignantes ou sans affectation particulière depuis 2011.

51. La hausse du dollar des États-Unis a eu un effet préjudiciable important sur les contributions assorties de conditions peu contraignantes et sur les contributions pluriannuelles du PAM car, dans la plupart des cas, elles ne sont pas libellées en dollars. Les conséquences ont été particulièrement notables en 2016: le PAM aurait reçu respectivement 40 millions de dollars et 36 millions de dollars supplémentaires au titre des contributions assorties de conditions peu contraignantes et des contributions pluriannuelles, si le produit de ces contributions avait été confirmé lorsque le taux de change moyen était comparable à celui de 2015.
52. Les financements pluriannuels ont reculé de 3 pour cent en 2016, le PAM ayant reçu 497,5 millions de dollars, contre 514 millions de dollars en 2015.
53. Le PAM continue de miser sur les accords de partenariat stratégique avec les donateurs pour obtenir des financements prévisibles et d'une utilisation souple sur la base d'une série d'objectifs à relativement long terme convenus conjointement. Le PAM a douze accords de partenariat stratégique en cours avec des donateurs, notamment avec le Canada et le Luxembourg qui ont reconduit leurs accords en 2017.
54. Les donateurs assortissent toujours davantage leurs contributions de conditions dans le but d'améliorer l'efficacité de l'aide tout en satisfaisant leurs électeurs et en répondant aux exigences des mécanismes nationaux de reddition de comptes. Les conditions imposées par les donateurs compromettent la capacité du PAM à intervenir rapidement et à fonctionner au mieux et le plus efficacement possible.

Figure II.5: Donateurs ayant conclu des accords de partenariat stratégique, 2012–2021

Donateur	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Australie										
Canada										
Danemark										
Finlande										
Islande										
Irlande										
Luxembourg										
Nouvelle-Zélande										
Norvège										
République de Corée										
Fédération de Russie										
Suède										
Royaume-Uni										

* À confirmer.

Vert clair = Ancien accord de partenariat stratégique.

Vert foncé = Accord en vigueur.

Jaune = Accord en cours de négociation.

55. Les contributions de longue durée permettent aussi au PAM d'être plus efficace et plus souple dans la planification et l'achat des produits alimentaires. La proportion des contributions dont la durée dépasse un an, y compris les contributions pluriannuelles, est tombée de 73 pour cent en 2015 à 62 pour cent en 2016. Le PAM continuera de suivre de près cette tendance, car des délais serrés sur les contributions aggravent nettement le manque de souplesse et augmentent les coûts de transaction.
56. Les contributions pouvant être utilisées pour rembourser les prêts internes en faveur des projets¹⁰ sont passées de 2,1 milliards de dollars en 2015 à 3,2 milliards de dollars en 2016, soit 53 pour cent de l'ensemble des contributions. Le fait de pouvoir utiliser ces contributions pendant le cycle de vie des projets, en particulier lors des phases initiales, contribue pour beaucoup à l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre. Cette souplesse permet au PAM d'acheter des aliments au moment le plus opportun, d'éviter les ruptures d'approvisionnement, qu'il s'agisse de distributions de vivres ou de transferts de type monétaire, et de réduire les coûts de transaction, de sorte que les bénéficiaires reçoivent tout l'appui qu'il est possible de leur apporter.

Compte d'intervention immédiate

57. En 2016, les contributions totales au CII se sont élevées à 47,6 millions de dollars, montant nettement inférieur à l'objectif annuel de contribution qui est de 200 millions de dollars, ce qui prolonge la tendance de ces dernières années. Le Secrétariat propose de transférer 9 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le CII pour renforcer sa capacité à limiter les ruptures d'approvisionnement lorsque des vies sont en péril ou en cas de situation d'urgence survenant brutalement.

¹⁰ Le dispositif de prêts internes en faveur des projets permet à ceux-ci d'obtenir des autorisations budgétaires en utilisant comme garantie du prêt les contributions prévues.

Chapitre III: Plan d'exécution pour 2018

(en cours d'élaboration)

Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes

Vue d'ensemble

58. Le chapitre IV présente le budget AAP proposé pour 2018, dont le montant s'élève à 335,4 millions de dollars. Établi à partir des priorités définies par tous les départements du Siège et par les bureaux régionaux, il a pour but de faire en sorte que le PAM puisse poursuivre l'action qu'il mène au nom des personnes auxquelles il vient en aide pour éliminer la faim partout dans le monde, selon les modalités du Programme de développement durable à l'horizon 2030, et plus particulièrement de l'ODD 2, axé sur l'élimination de la faim, et de l'ODD 17, centré sur les partenariats, en tenant compte des difficultés de mise en œuvre.
59. Dans le Plan de gestion pour 2017-2019, les contributions prévues pour 2017 et 2018 s'élevaient à 5,2 milliards de dollars. Ces prévisions ont été révisées à la hausse et s'établissent désormais à 5,9 milliards de dollars pour 2017 et 5,7 milliards de dollars pour 2018.
60. Malgré des prévisions de financement en augmentation, le PAM propose de maintenir pour 2018 le budget AAP à un niveau de croissance nominale zéro, soit 335,4 millions de dollars, en application du principe selon lequel le PAM "doit vivre selon ses moyens".
61. Le budget AAP pour 2018 tire profit des économies réalisées grâce: i) à la diminution des dépenses standard de personnel; ii) à la réduction du coût prévu des services de sécurité fournis par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS); et iii) à une réaffectation de 2,5 millions de dollars du budget AAP de 2017, portant à 5,3 millions de dollars le montant total des crédits ciblés pouvant être alloués en 2018 au titre du budget AAP. Cette réserve permettra d'affecter des ressources supplémentaires aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays aux fins de la formation et des activités de gestion globale des risques, de mettre davantage de ressources à disposition des services de contrôle, d'aider le PAM à développer ses partenariats et de faire face à des priorités internes. D'autres priorités seront financées par des réaffectations de crédit au sein des budgets des départements et des bureaux régionaux du PAM.
62. D'autre part, les lignes de crédit du budget AAP établi pour 2018 ont été révisées pour instaurer une ligne de visée plus claire reliant les ressources AAP allouées aux divisions et les effets directs institutionnels, en privilégiant les résultats escomptés plutôt que la localisation géographique des dépenses AAP.
63. Au vu de l'excédent très confortable que le Compte de péréquation des dépenses AAP devrait dégager à la fin de 2017, le Secrétariat propose d'y prélever un montant de 44,1 millions de dollars. Les investissements à caractère exceptionnel proposés comprennent des transferts aux réserves et comptes spéciaux pour approvisionner le Compte d'intervention immédiate et le Fonds pour le programme de promotion de la santé ainsi que pour financer des initiatives internes d'importance primordiale telles que la feuille de route intégrée, la gestion des risques, les transferts de type monétaire et un certain nombre de priorités institutionnelles, dont un appui supplémentaire aux activités de contrôle et aux opérations de terrain. Il est également proposé d'allouer des fonds pour appuyer la mobilisation de donateurs du secteur privé, l'accent étant mis sur les particuliers.
64. Des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle consacrés au renforcement institutionnel viennent compléter les crédits alloués au titre du budget AAP et du Compte de péréquation des dépenses AAP.
65. Compte tenu du principe selon lequel le PAM doit vivre selon ses moyens et de l'état florissant du Compte de péréquation des dépenses AAP, il est proposé de ramener le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects applicable aux contributions de 7 pour cent à 6,5 pour cent à partir de 2018.

Finalité du budget AAP

66. Le budget AAP couvre les CAI afférents aux opérations du PAM. Il est financé grâce aux montants recouverts sur les contributions au titre des CAI, en application de la politique de recouvrement intégral des coûts. Le taux applicable aux CAI est approuvé chaque année par le Conseil.
67. Le budget AAP finance des besoins opérationnels en constante évolution ainsi que la mise en œuvre des engagements pris devant le Conseil en matière de politique générale; le nombre de demandes de financement AAP est élevé. D'autres sources de financement peuvent venir compléter le budget AAP ordinaire: les fonds alloués au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale, et des ressources fournies par des donateurs pour financer des initiatives de renforcement institutionnel au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle.

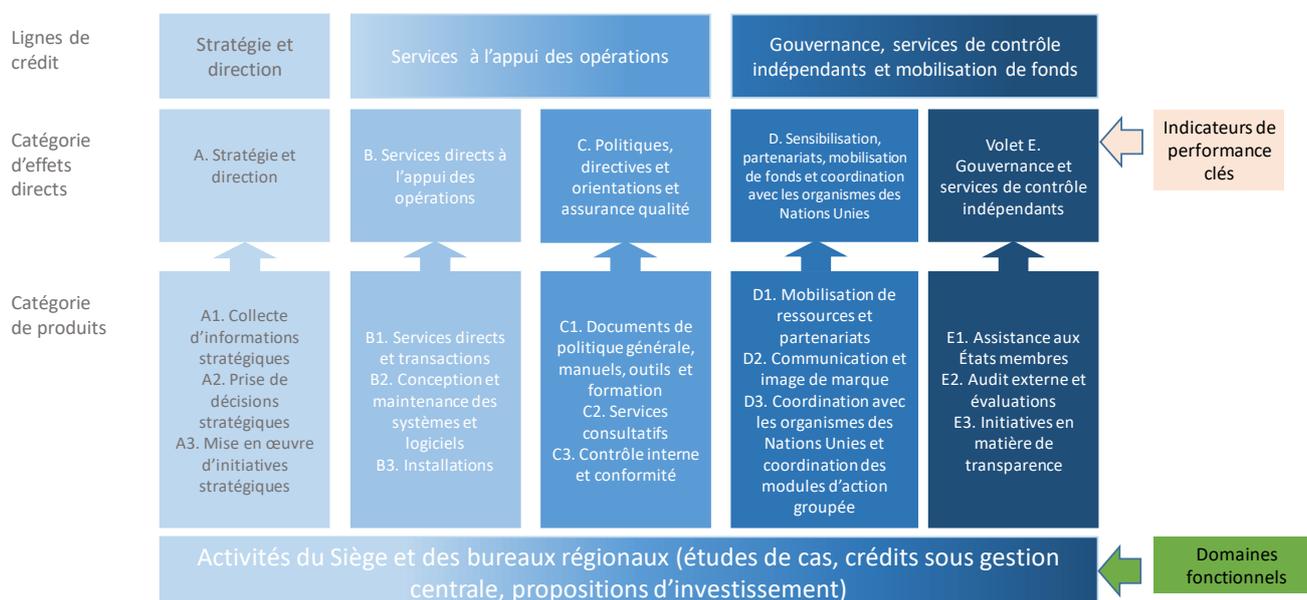
Lignes de crédit AAP

68. L'Article 9.3 du Règlement financier prévoit que "Le projet de Plan de gestion indique [...] les demandes de crédits pour les services administratifs et les services d'appui aux programmes, ventilées entre les grandes lignes de crédit décidées par le Conseil". Les lignes de crédit actuelles – établies en fonction de la localisation géographique plutôt que du lien entre ressources et résultats – n'ont subi aucun changement depuis plus de vingt ans.
69. Le présent Plan de gestion propose une nouvelle série de lignes de crédit auxquelles le Conseil se réfèrera au moment d'approuver le budget AAP. Ces lignes de crédit reflètent mieux le rôle que jouent les bureaux régionaux et les divisions au Siège pour ce qui est d'aider les bureaux de pays à atteindre leurs objectifs et à améliorer régulièrement leur performance. Les lignes de crédit proposées mettent ainsi en évidence le lien qui existe entre les activités du Siège et des bureaux régionaux et la concrétisation des résultats stratégiques du PAM. De cette manière, les lignes de crédits proposées concordent avec le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021.
70. Les nouvelles lignes de crédit sont les suivantes:
 - Stratégie et direction;
 - Services à l'appui des opérations; et
 - Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds.
71. Les lignes de crédit se subdivisent en cinq volets ou effets directs résumant les principaux résultats attendus du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays tous ensemble. Les volets sont les suivants:
 - A. Stratégie et direction: la direction du PAM guide l'organisation et, pour ce faire, prend des décisions solides et transparentes en s'améliorant en permanence pour remplir au mieux le mandat du PAM.
 - B. Services directs à l'appui des opérations: le PAM met en œuvre des processus et des procédures de sorte à concilier décentralisation et séparation des tâches d'une part et économies d'échelle d'autre part pour appuyer les opérations de la manière la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique possible.
 - C. Politique générale, directives et orientations et assurance qualité des opérations: le PAM dispose de normes, de politiques et d'outils internes de qualité et d'un personnel compétent qui lui permettent de concevoir et d'exécuter ses opérations de façon à répondre aux besoins de ceux à qui il vient en aide.

- D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies: le PAM collabore avec les gouvernements hôtes et donateurs, les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé afin d'harmoniser les priorités et de mobiliser des ressources, de plaider en faveur de l'élimination de la faim et d'œuvrer en partenariat avec les autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome, dans le but de contribuer à la réalisation des ODD.
- E. Gouvernance et services de contrôle indépendants: le PAM assure une bonne gouvernance, fournit des assurances aux donateurs et diffuse des informations sur ses résultats.

72. Chaque effet direct se décompose en produits qui reflètent les principaux services et productions de chaque entité organisationnelle. Le plan financier est préparé sous forme d'études de cas et de propositions d'investissement qui décrivent et quantifient le budget des activités de chaque entité organisationnelle. Ces activités sont ensuite classées en fonction des catégories de produits et d'effets directs auxquelles elles contribuent.

Figure IV.1: Lignes de crédit, effets directs et produits du Plan de gestion



- 73. Chaque activité est également liée à un domaine fonctionnel, tel que la chaîne d'approvisionnement, les technologies de l'information ou les ressources humaines, afin de faciliter la gestion de la performance au niveau de chaque unité. L'utilisation des domaines fonctionnels, également présents dans les bureaux de pays, permet de regrouper les budgets et la gestion de la performance de diverses unités de l'organisation.
- 74. Les indicateurs de performance clés utilisés pour mesurer la performance à l'aune des cinq effets directs serviront à rendre compte de l'efficacité, de l'efficience et du caractère économique des services d'appui et d'administration fournis par le PAM en établissant des liens plus clairs entre ressources et résultats. Ces indicateurs feront l'objet d'un suivi en 2018 et seront pris en considération dans la prise de décisions et au cas où il faudrait modifier l'ordre des priorités; il en sera rendu compte dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018¹¹.

¹¹ Les valeurs cibles et les valeurs de référence de tous les indicateurs figurent dans le présent Plan de gestion si elles sont disponibles. Les valeurs de référence qui ne sont pas encore disponibles seront indiquées dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.

75. La structure révisée du budget AAP présentée dans le Plan de gestion pour 2018-2020 devrait permettre au PAM d'être mieux à même de planifier, d'atteindre et de démontrer ses résultats. Elle générera davantage d'informations stratégiques qui faciliteront la prise de décisions et la répartition des financements en fonction des priorités, par exemple décentralisation ou centralisation des fonctions ou affectation de ressources aux nouvelles politiques et initiatives.
76. En outre, grâce à cette structure révisée, le PAM – à tous ses niveaux – pourra se faire une idée précise des services et produits proposés: par exemple, un bureau de pays pourra suivre les services fournis par les bureaux régionaux et les unités du Siège dans chaque domaine fonctionnel, et connaître le budget qui y est associé. Cela facilitera la prise de décisions stratégiques au sein du PAM, favorisera la prise en compte des questions d'optimisation des ressources dans l'ensemble des opérations, et contribuera à une plus grande transparence et à une meilleure reddition de comptes. En interne, la nouvelle structure simplifiera les processus de planification en réduisant les répétitions et les doubles emplois.
77. Cette nouvelle formule représente aussi une étape supplémentaire vers la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, dans la mesure où elle regroupe différemment l'information financière et la complète au moyen d'indicateurs de performance clés. Une bonne connaissance de la performance passée, des tendances et des facteurs de coûts permettra de prendre de meilleures décisions sur les crédits à allouer et facilitera la mise en œuvre et le suivi.

Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2018-2020

78. Le montant du budget AAP proposé pour 2018 est identique à celui de 2017, soit 335,4 millions de dollars¹².
79. Les limites imposées au budget par la croissance nominale zéro ont exigé des départements qu'ils réorganisent leurs priorités pour 2018 afin de pouvoir mieux faire face aux nouvelles demandes avec les ressources dont ils disposent. Par ailleurs, la diminution des coûts standard de personnel et d'autres réductions ont permis de dégager un montant de 5,3 millions de dollars qui sera affecté aux priorités ciblées indiquées dans le tableau IV.1.

TABLEAU IV.1: PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU BUDGET AAP <i>(en millions de dollars)</i>		
Budget AAP pour 2017		335,4
Diminution des coûts standard de personnel et d'autres investissements		
Diminution des coûts standard de personnel, nette des augmentations statutaires	(2,5)	
Réduction de la part des coûts de l'UNDSS revenant au PAM	(0,3)	
Réaffectation des fonds de 2017 pour le renforcement des compétences du personnel	(2,5)	
		(5,3)
Volet A: Stratégie et direction		
Formation des directeurs de pays et des responsables de bureaux auxiliaires: exécution du programme de formation	0,8	
		0,8

¹² Y compris 34,8 millions de dollars au titre des services centralisés à l'appui des bureaux de pays. La réduction de 0,3 million de dollars par rapport à 2017 s'explique par la diminution de la quote-part des coûts de l'UNDSS revenant au PAM.

TABLEAU IV.1: PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU BUDGET AAP
(en millions de dollars)

Volet B: Services fournis à l'appui des opérations		
Appui des bureaux régionaux aux 1 ^{ère} et 2 ^{ème} lignes de défense	0,5	
Renforcement de la formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER) et mise en concordance avec la feuille de route intégrée	0,4	
Besoins structurels de la Division des ressources humaines en 2018	1,6	
		2,5
Volet C: Politique générale, directives et orientations et assurance qualité des opérations		
Transferts de type monétaire	0,4	
		0,4
Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies		
Renforcement des relations avec la Banque mondiale	0,5	
Mise en œuvre du document conjoint des institutions ayant leur siège à Rome	0,1	
		0,6
Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants		
Rétablissement de la couverture des évaluations centralisées	0,6	
Crédits supplémentaires pour le renforcement de la fonction d'Inspecteur général	0,4	
		1,0
Budget AAP proposé pour 2018		335,4

La diminution des coûts standard de personnel et d'autres économies génèrent des fonds AAP supplémentaires qui seront affectés à des domaines importants – 5,3 millions de dollars

80. Le PAM utilise des taux standard pour budgétiser et comptabiliser les dépenses de personnel; ces taux sont recalculés chaque année en tenant compte des éléments suivants: i) les coûts salariaux effectifs, par classe et lieu d'affectation; ii) le taux de change escompté pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome; et iii) les provisions au titre des indemnités et prestations dues au personnel.
81. Les coûts standard de personnel pour 2018 ont été établis à partir des coûts effectifs de 2016 ajustés pour tenir compte de l'inflation, des dépenses encourues après la cessation de service et, au Siège, des taux de change; ils comprennent des dépenses relatives à la sécurité et au bien-être du personnel ainsi que les indemnités de licenciement.
82. Une comparaison entre le total des coûts de personnel inscrits au budget de 2017 et les coûts correspondants pour 2018, calculés respectivement sur la base des coûts standard de personnel de 2017 et de 2018, fait apparaître une diminution de 2,32 millions de dollars pour 2018. À cela s'ajoute une réduction de 0,17 million de dollars due à une diminution de la provision destinée à financer des situations exceptionnelles telles que les congés de maladie de longue durée ou les congés spéciaux. S'agissant de la part des dépenses salariales du Siège libellée en euros, le PAM

pas des contrats de change à terme, ce qui lui permet de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses libellées en euros.

83. Le Secrétariat propose également qu'un montant de 2,5 millions de dollars, qui était inscrit dans le budget AAP de 2017 pour financer l'acquisition de compétences par le personnel et le renforcement des compétences existantes, soit réaffecté dans le budget AAP de 2018 au financement de priorités ciblées. Cette proposition fait suite à un examen de l'allocation budgétaire de 2,62 millions de dollars dans le Plan de gestion de 2017, initialement destinée à appuyer les compétences du personnel. Lors de l'exercice de réaménagement des priorités en 2017, il avait été prévu que cette allocation servirait à financer la feuille de route intégrée, mais aucune unité du PAM ne l'a inscrite dans son projet de budget pour 2018.

Affectation des ressources du budget AAP de base (5,3 millions de dollars)

a) Volet A: Stratégie et direction

84. **Formation des directeurs de pays et des responsables de bureaux auxiliaires: exécution du programme de formation (767 000 dollars):** Le principal objectif est de donner aux nouveaux directeurs de pays et aux responsables de bureaux auxiliaires, dans les six mois suivant leur nomination, une vue d'ensemble des connaissances techniques et procédurales en lien avec leurs nouvelles fonctions, et de créer un réseau d'entraide solide avec d'anciens directeurs de pays qui leur serviront de mentors, avec lesquels ils pourront s'entretenir sur les difficultés rencontrées et les solutions envisageables. Le programme d'apprentissage des directeurs de pays et des responsables de bureaux auxiliaires associera formation en présentiel et modules en ligne dans le cadre d'un cours d'une durée de quatre mois qui aura lieu deux fois par an pour chaque catégorie de participants, parallèlement au cycle de réaffectation. Le programme prévoit des activités de préparation proposées en ligne, une séance de formation en présentiel menée par un formateur, les cours portant sur des domaines spécifiques étant dispensés par des spécialistes, et des réunions en face-à-face adaptées aux besoins de chaque participant, suivies de conversations téléphoniques avec des mentors chevronnés.

b) Volet B: Services fournis à l'appui des opérations

85. **Appui des bureaux régionaux aux 1^{ère} et 2^{ème} lignes de défense (500 000 dollars):** le PAM devrait continuer de veiller à l'adéquation et à l'efficacité du contrôle exercé sur les opérations au niveau des pays et des régions. Des ressources seront donc dégagées en vue de donner suite aux recommandations correspondantes formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport sur la décentralisation.
86. **Formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER) (370 000 dollars):** il s'agit d'une formation interne du PAM qui simule une intervention d'urgence majeure. Elle permet d'expérimenter ou de mettre en service de nouveaux outils et dispositifs, y compris les outils mis au point dans le cadre de la feuille de route intégrée pour faire face à une crise de niveau 3.
87. Jusqu'à présent, neuf sessions ont eu lieu au cours desquelles 261 participants ont été formés. Toutefois, la demande est largement supérieure à ce que le programme FASTER tel qu'il est conçu actuellement peut offrir. Il a donc été décidé de procéder à une refonte du programme pour tenir compte de l'évolution de la situation mondiale et du fait que le PAM doit se tenir prêt à faire face à n'importe quel type de situation d'urgence. La nouvelle version de FASTER proposera une simulation de l'environnement complexe dans lequel le PAM intervient et jouera un rôle primordial dans l'amélioration des compétences du personnel nécessaires au renforcement de la capacité d'intervention immédiate.
88. Quatre équipes d'intervention immédiate seront sélectionnées – deux au Siège et deux sur le terrain – et seront les premières à intervenir dans des situations d'urgence majeures coordonnées au niveau central ou dans des situations où la capacité sur le terrain est sollicitée à l'excès. Les membres de l'équipe d'intervention immédiate, qui seront tous parfaitement opérationnels dans leurs domaines fonctionnels respectifs, seront invités à prendre part à une session FASTER de six jours qui simulera une situation d'urgence complexe. Les membres seront évalués au moyen

d'un dispositif d'évaluation professionnel qui validera leur capacité à faire preuve de toutes les compétences exigées dans leurs domaines fonctionnels et à accomplir leur travail dans un environnement particulièrement éprouvant.

89. **Ajustement structurel de la Division des ressources humaines (1 630 000 dollars):** Pour pouvoir produire des résultats, le PAM doit disposer des bonnes personnes, compétentes et attachées à son mandat, au bon endroit et au bon moment. Le nombre et la durée des situations d'urgence ne cessent de croître, exigeant du PAM une présence plus durable. De même, les menaces sur le plan de la sécurité, ainsi que les pressions auxquelles sont soumis les donateurs pour justifier leurs choix en matière de dépenses, sont en augmentation. Le PAM adapte actuellement ses orientations stratégiques aux objectifs du Programme 2030 en adoptant dans le cadre de la feuille de route intégrée de nouvelles stratégies programmatiques qui exigeront de la plupart des bureaux de pays qu'ils ajustent leur structure et leurs effectifs pour démontrer des gains d'efficacité et d'efficacités. Il leur faudra attirer du personnel doté d'un nouveau profil, et souvent, la taille du bureau devra être ajustée en fonction de la restructuration. Ces mutations exigent que la Division des ressources humaines au Siège accroisse l'appui qu'elle apporte aux bureaux de pays soumis à ces changements. Les capacités de la Division des ressources humaines n'ont pratiquement pas évolué au cours des dix dernières années, malgré les importantes responsabilités administratives supplémentaires associées au transfert sous le régime contractuel de la FAO et du PAM du personnel national titulaire jusque-là de contrats du Programme des Nations Unies pour le développement.

c) Volet C: Politique générale, directives et orientations et assurance qualité des opérations

90. **Transferts de type monétaire – (430 000 dollars).** Un poste hors classe de Coordonnateur mondial des transferts monétaires sera établi pour assurer la continuité de la supervision de la gestion du portefeuille de transferts du PAM et coordonner l'harmonisation du portefeuille et des travaux de ses nombreux intervenants avec le Plan stratégique.

d) Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies

91. **Renforcement des relations avec la Banque mondiale (500 000 dollars).** Le PAM et la Banque mondiale travaillent de plus en plus souvent ensemble pour combattre la faim et venir à bout de l'extrême pauvreté dans des contextes divers. Depuis dix ans, ils ont collaboré dans le cadre de plus de 50 projets exécutés dans 25 pays, le PAM ayant reçu de la Banque plus de 360 millions de dollars par l'entremise de gouvernements. Au cours du premier semestre de 2017 seulement, une douzaine de bureaux de pays ont élaboré des projets portant sur des activités d'intervention d'urgence, de nutrition, de protection sociale, d'alimentation scolaire et de résilience des communautés, et un apport maximal de 100 millions de dollars de la Banque est en cours de négociation. Outre la mobilisation de ressources, la collaboration stratégique entre le PAM et la Banque mondiale s'intensifie depuis un an, des études conjointes ayant été réalisées sur le rattachement de l'assistance humanitaire aux systèmes de protection sociale, et le PAM œuvre avec d'autres organismes des Nations Unies au renforcement des liens entre le système des Nations Unies et la Banque mondiale dans les situations de crise. Ces évolutions positives se sont vues complétées par une intensification récente de l'appui de la Banque aux États fragiles, une occasion unique de maximiser les efforts conjoints pour affronter les crises humanitaires actuelles et prévenir les catastrophes futures.
92. Vu l'essor de cette collaboration stratégique et de la mobilisation de ressources, le PAM entend consolider encore sa relation avec la Banque mondiale en préparant un cadre de partenariat, qui pourrait être un mémorandum d'accord, afin de définir l'engagement des deux parties et de guider leurs équipes, au siège et sur le terrain. L'objectif en serait d'inscrire la coopération entre le PAM et la Banque dans une optique bien définie axée sur la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'objectif Faim zéro, et solidement fondée sur les principes de la coopération au service de l'action humanitaire et du développement. Cela permettra de définir les avantages comparatifs des deux organisations tout en gardant assez de flexibilité pour promouvoir la coopération dans d'autres domaines, notamment l'analyse des données ou d'autres aspects techniques. Ce mémorandum d'accord devra indiquer les taux de

recouvrement des CAI convenus à appliquer, le but étant de diminuer le nombre d'exceptions. Pour réaliser pleinement le potentiel offert par un partenariat de vaste portée avec la Banque mondiale, le PAM devra disposer d'une structure interne pertinente et bien coordonnée et de lignes d'action bien définies.

93. **Mise en œuvre des mesures convenues dans le document conjoint des institutions ayant leur siège à Rome (95 000 dollars).** Il est indispensable de renforcer les synergies entre les institutions ayant leur siège à Rome pour parvenir à atteindre l'ODD 2. Le PAM est résolu à collaborer avec la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA) en mobilisant toutes les synergies et complémentarités existantes et en évitant les doubles emplois dans le cadre de l'action menée en vue d'obtenir des résultats collectifs dans les domaines de l'assistance humanitaire et de l'aide au développement, ainsi que d'intensifier les activités de sensibilisation menées conjointement dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition tant au niveau mondial qu'au sein du système des Nations Unies. Le document conjoint présente des mesures qui permettront de renforcer le travail de collaboration mené par les organismes sis à Rome; sa mise en œuvre exigera des efforts soutenus tant au sein du PAM qu'avec la FAO et le FIDA aux niveaux national, régional et mondial. Les mesures évoquées seront mises en œuvre selon une feuille de route et une matrice de résultats comprenant une série d'indicateurs de performance en cours de préparation par les trois organismes.

e) Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants

94. **Évaluation – (600 000 dollars):** La politique du PAM en matière d'évaluation approuvée par le Conseil en novembre 2015 réaffirme l'engagement pris par le Programme de fonder ses décisions sur des données factuelles et fixe le cadre normatif de la fonction d'évaluation dont le rôle est renforcé. Le modèle proposé prévoit des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées réalisées à la demande. Les crédits proposés ici permettront d'accélérer l'exécution des composantes de la stratégie de mise en œuvre de la politique, lesquelles doivent absolument être mises en place en 2018 pour que le PAM puisse atteindre les objectifs de sa politique d'ici à 2021 et respecter les normes minimales de couverture des évaluations centralisées établies dans la politique.
95. **Bureau de l'Inspecteur général – (400 000 dollars):** Le Bureau de l'Inspecteur général prévoit de s'adapter aux récents événements et aux besoins immédiats du PAM en matière d'assurances, de conseil et d'enquête; pour ce faire, il renforcera ses capacités d'initiative et fera preuve de davantage de dynamisme dans la communication des problèmes décelés par le bureau et des conclusions qu'il en a tiré, et développera ses activités de sensibilisation ainsi que le dialogue avec les États membres. Le Bureau de l'audit interne a également besoin de personnel plus expérimenté pour faire face à la complexité croissante des risques auxquels est exposé le PAM, notamment pour l'accompagner dans le renforcement de sa deuxième ligne de défense, la gestion des risques et l'analyse des données alors que le PAM développe ses données sur la performance et sa capacité de suivi automatisé.
96. Le Bureau des inspections et des enquêtes mène un nombre de plus en plus important d'enquêtes sur des cas de fraude complexes très médiatisés qui exigent un savoir-faire spécifique. Pour faire face à cette demande accrue, il recrutera un consultant doté des compétences nécessaires pour mener ce type d'enquête. Cette initiative aura des effets directs sur les indicateurs de performance clés du Bureau, notamment s'agissant des enquêtes sur des affaires de fraude très médiatisées qu'il doit mener dans les délais impartis tout en respectant les impératifs juridiques en vigueur.

Analyse du budget AAP par volet

97. Le tableau IV.2 présente le budget AAP pour 2018 ventilé selon les nouvelles lignes de crédit, par volet d'effet direct et par niveau administratif - bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège et niveau institutionnel; les allocations au niveau institutionnel sont gérées centralement pour le compte de l'ensemble du PAM. Comme c'est la première fois qu'une telle analyse est réalisée, aucun chiffre comparatif ne peut être présenté pour les années précédentes.

98. Le volet B ("Services fournis à l'appui des opérations"), qui comprend les activités menées à tous les échelons du PAM, est celui qui concentre le plus de crédits AAP, soit 50 pour cent du budget total. En revanche, le volet E ("Gouvernance et services de contrôle indépendants"), qui concerne les activités cantonnées au Siège, est celui qui en reçoit le moins, avec 7 pour cent environ du budget AAP total. Le volet D, qui représente 17 pour cent des crédits, porte sur le modèle de financement du PAM fondé sur des contributions volontaires, et sur les activités de sensibilisation, eu égard auxquelles la coordination avec les organismes des Nations Unies revêt une importance grandissante. S'agissant de la répartition des crédits budgétaires par niveau administratif, c'est le Siège qui vient en tête avec 56 pour cent du budget, alors que les crédits alloués aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays représentent 20 pour cent et 24 pour cent du budget respectivement.

TABLEAU IV.2: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR LIGNE DE CRÉDIT ET PAR VOLET (en millions de dollars)						
Ligne de crédit	Volet	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Sous gestion centrale	Total
Stratégie et direction	A. Stratégie et direction	12,5	4,7	28,4	1,3	47,0
Services à l'appui des opérations	B. Services fournis à l'appui des opérations	55,1	40,3	62,7	7,6	165,8
	C. Politique générale, directives et orientations et assurance qualité des opérations		11,6	28,7		40,3
	Total partiel	55,1	51,9	91,4	7,6	206,1
Gouvernance, contrôle et mobilisation de fonds	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	11,8	10,2	31,7	3,5	57,2
	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants			23,5	1,7	25,2
	Total partiel	11,8	10,2	55,2	5,2	82,3
Total		79,4	66,8	175,0	14,2	335,4

Volet A: Stratégie et direction

99. L'effet direct correspondant au volet A est le suivant: "La direction du PAM guide l'organisation et, pour ce faire, prend des décisions solides et transparentes en s'améliorant en permanence pour remplir au mieux le mandat du PAM".
100. Pour y parvenir, le PAM collecte l'information nécessaire à la prise de décisions en organisant des consultations et en exploitant des documents internes; il peut compter sur des cadres dirigeants expérimentés dotés d'un profil bien adapté, qui participent à des instances de décision internes et externes; et il contrôle la mise en œuvre des initiatives internes de gestion du changement.
101. Le tableau IV.3 présente le budget AAP du volet A, et comprend les lignes de crédit sous gestion centrale.

TABLEAU IV.3: ANALYSE DU VOLET A. STRATÉGIE ET DIRECTION (en milliers de dollars)					
Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Sous gestion centrale	Total
Dépenses de personnel	11 781	1 866	21 516	–	35 164
Autres dépenses	768	2 819	6 912	1 339	11 837
Total	12 549	4 685	28 428	1 339	47 001

102. Les principales dépenses au titre du volet A sont des dépenses de personnel - qui représentent au total 75 pour cent du budget - puisque ce volet inclut la plupart des membres de la direction et des cadres dirigeants du PAM, et couvre leur recrutement ainsi que les coûts de leurs formations. La rubrique Autres dépenses comprend les crédits alloués aux réunions internes telles que la Réunion mondiale des cadres du PAM, des réunions à l'échelle régionale ou des travaux tels que l'enquête mondiale menée auprès du personnel.
103. S'agissant de la répartition des coûts par niveau administratif, le volet comprend les membres de la direction et les cadres dirigeants au Siège ainsi que les directeurs régionaux et une partie du budget servant à financer les postes des directeurs de pays qui sont chargés de fonctions stratégiques. En outre, le budget du volet A couvre des initiatives internes concernant l'ensemble de l'organisation, telles que la modernisation des technologies de l'information et la mise en œuvre de la feuille de route intégrée.
104. Pour mesurer l'avancée de la mise en œuvre des activités prévues au titre du volet A, le PAM utilisera les indicateurs de performance clés ci-après:

A.i Indicateurs de performance clés de la catégorie II: comme indiqué dans le Cadre de résultats institutionnels¹³, il s'agit d'indicateurs institutionnels à court terme reflétant les priorités arrêtées par la direction du PAM ou se rapportant à des engagements spécifiques du PAM. Ils peuvent être remplacés par d'autres indicateurs lorsqu'ils ne servent plus ou lorsque leurs cibles ont été atteintes. Ils rendent donc bien compte de la performance de la fonction de stratégie et de direction:

- i) *Pourcentage d'objectifs d'étape de la feuille de route intégrée atteints:* la haute direction du PAM ayant donné priorité à la feuille de route intégrée, le rythme de sa mise en œuvre fera l'objet d'une surveillance attentive et sera régulièrement adaptée pour tenir compte des décisions stratégiques prises à ce sujet. Des informations détaillées sur les étapes franchies et sur l'avancée de la mise en œuvre sont régulièrement présentées au Conseil et seront incluses dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018.
- ii) *Pourcentage de mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil en 2017:* se fondant sur le recueil des politiques relatives au Plan stratégique¹⁴, cet indicateur mesure le rythme de la mise en œuvre des politiques approuvées, s'agissant notamment de la politique environnementale, de la politique en matière de changement climatique et de celle en matière de nutrition. Des informations détaillées sur l'avancée de la mise en œuvre figureront dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018.

Volet B: Services fournis à l'appui des opérations

105. L'effet direct correspondant au volet B est le suivant: "Le PAM met en œuvre des processus et des procédures de sorte à concilier décentralisation et séparation des tâches d'une part et économies d'échelle d'autre part pour appuyer les opérations de la manière la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique possible".

¹³ WFP/EB.2/2016/4-B/Rev.1*

¹⁴ WFP/EB.1/2017/4-D

106. Pour atteindre cet objectif, les divisions du Siège et les bureaux régionaux effectuent des transactions directes pour le compte des opérations du PAM; ils assurent aussi le développement et la maintenance des systèmes informatiques utilisés dans la gestion quotidienne des opérations. Ce volet prévoit également des crédits budgétaires pour la gestion des installations alloués aux unités fournissant ces services.
107. L'intervention des bureaux régionaux et des divisions du Siège au niveau des processus et de certaines fonctions liées à la maintenance des systèmes (accorder l'accès aux systèmes institutionnels ou contrôler la séparation des tâches, par exemple) constituent une pièce maîtresse des contrôles internes, de même que les propres systèmes des bureaux de pays.
108. Le tableau IV.4 présente le budget AAP du volet B, et comprend les lignes de crédit sous gestion centrale.

TABLEAU IV.4: ANALYSE DU VOLET B. SERVICES FOURNIS À L'APPUI DES OPÉRATIONS (en milliers de dollars)					
Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Sous gestion centrale	Total
Dépenses de personnel	5 814	24 753	48 635	–	79 202
Autres dépenses	49 267	15 592	14 090	7 650	86 599
Total	55 082	40 345	62 725	7 650	165 801

109. Dans ce volet, les crédits budgétaires se répartissent de manière équilibrée entre les deux rubriques, 48 pour cent des crédits alloués servant à couvrir les dépenses de personnel et 52 pour cent à financer les autres dépenses. Cela indique qu'une part importante des services fournis à l'appui des opérations exige essentiellement un investissement en temps de travail et des systèmes aidant les opérateurs à collecter et traiter l'information. S'agissant de la rubrique Autres dépenses, ce sont les bureaux de pays disposant de ressources insuffisantes qui reçoivent les crédits budgétaires les plus élevés aux fins d'assurer qu'ils puissent couvrir une partie de leurs charges récurrentes.
110. S'agissant de la répartition des fonds par niveau administratif, la plupart des bureaux du Siège fournissent des services directs aux bureaux de pays, soit dans le cadre d'un processus prévoyant l'intervention du Siège, comme l'approbation ou la publication de documents, soit lorsqu'une affaire doit être portée à un échelon hiérarchique supérieur, pour le règlement de différends par exemple. Dans certains cas, le Siège agit en qualité de pôle central mettant à disposition les services d'experts dans des domaines spécifiques, comme pour les transactions effectuées par les divisions des finances et de la Trésorerie, du budget et de la programmation et des ressources humaines; dans d'autres cas, les services sont fournis par le Siège pour obtenir des économies d'échelle, comme dans le cas des services de fret ou de certains services informatiques. Enfin, malgré une décentralisation forte, les délégations de pouvoirs et la séparation des tâches exigent que le Siège intervienne dans certains processus, comme les achats de produits ou l'approbation des programmes.
111. Pour ces raisons, la plupart des activités des bureaux régionaux rentrent dans ce volet étant donné que les bureaux de pays sont sous leur autorité directe. Les crédits budgétaires alloués à ce volet financent donc les experts en poste dans les bureaux régionaux et les coûts de fonctionnement correspondants, puisque les bureaux régionaux sont intégralement financés par des fonds AAP. Bien que ces bureaux aient tous une structure comparable, le volume d'activités et le budget correspondant de chaque domaine fonctionnel dépendent du profil des opérations et des bureaux supervisés; ainsi, tous les bureaux régionaux consacrent une part relativement élevée de leur budget à l'appui de la fonction relative aux programmes, alors que l'appui accordé à la chaîne d'approvisionnement est plus important dans les régions où des interventions de niveau 3 sont en

cours. Il est probable que la mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport du Commissaire aux comptes sur la décentralisation aura un impact sur le montant des crédits budgétaires alloués à ce volet dans le futur¹⁵.

112. La conception et la maintenance des systèmes informatiques ont lieu uniquement au Siège, qui se charge tant du développement de nouveaux modules que de l'amélioration des systèmes existants, de leur mise en service dans les bureaux de terrain et de la maintenance ultérieure. Le budget actuellement alloué à ces activités prévoit des affectations de crédits à plus de dix divisions dépositaires de systèmes ainsi qu'à la Division des technologies de l'information qui fournit l'appui technique et préserve la cohésion et l'intégrité du système informatique dans son ensemble.
113. Pour mesurer l'avancée de la mise en œuvre des activités menées au titre du volet B, le PAM aura recours aux indicateurs de performance clés ci-après:
 - B.i. *Pourcentage d'agents déployés dans des situations d'urgence ayant été sélectionnés à partir des fichiers internes de candidats*: cet indicateur quantitatif rend compte de l'efficacité et de l'efficience du système de déploiement du personnel du PAM en cas d'urgence. Cet indicateur est la résultante de plusieurs axes de travail: la formation FASTER, la sélection du personnel à inscrire au fichier des interventions d'urgence et le déploiement effectif des agents en cas de crise. La valeur cible de cet indicateur est de 100 pour cent, et la valeur de référence sera publiée dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.
 - B.ii. *Pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu*: cet indicateur quantitatif évalue l'efficacité dont a fait preuve la chaîne d'approvisionnement pour fournir les produits aux opérations, et rend compte du travail mené collectivement par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège dans plusieurs domaines. La valeur cible et la valeur de référence seront définies d'ici à novembre 2017.
 - B.iii. *Pourcentage des transferts de type monétaire réalisés en temps voulu*: cet indicateur quantitatif, calculé en pourcentage des transferts de type monétaire prévus, rend compte de l'efficacité et de l'efficience de cette modalité de transfert qui revêt une importance grandissante pour les opérations du PAM. La valeur cible de cet indicateur est de 90 pour cent; la valeur de référence sera définie d'ici à novembre 2017.

Volet C: Politique générale, directives et orientations et assurance qualité des opérations

114. L'effet direct correspondant au volet C est le suivant: "Le PAM dispose de normes, de politiques et d'outils internes de qualité et d'un personnel compétent qui lui permettent de concevoir et d'exécuter ses opérations de façon à répondre aux besoins de ceux à qui il vient en aide".
115. Pour obtenir cet effet direct, le volet C comprend des activités partant du sommet, comme l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, des interventions de type plus participatif, comme lorsqu'un bureau de pays demande accompagnement et appui, ainsi que la surveillance de la mise en application des politiques générales. Les activités relevant de ce volet constituent une fonction cruciale de la deuxième ligne de défense du PAM et, de par leur nature, sont mises en œuvre par les services du Siège et les bureaux régionaux.
116. Le tableau IV.5 présente le budget AAP global prévu pour le volet C.

¹⁵ WFP/EB.A/2017/6-H/1/Add.1.

TABLEAU IV.5: ANALYSE DU VOLET C - POLITIQUE GÉNÉRALE, DIRECTIVES ET ORIENTATIONS ET ASSURANCE QUALITÉ DES OPÉRATIONS (en milliers de dollars)

Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Sous gestion centrale	Total
Dépenses de personnel	–	7 110	21 575	–	28 685
Autres dépenses	–	4 468	7 103	–	11 571
Total	–	11 579	28 678	–	40 526

117. Les dépenses de personnel représentent 71 pour cent de l'allocation, et 29 pour cent sont consacrés aux dépenses autres que de personnel. Cette répartition s'explique par la nature même des activités associées aux dépenses de personnel, auxquelles beaucoup de temps doit être consacré, tandis que les autres dépenses englobent la formation, très souvent organisée à distance, et la publication de directives et de supports sur les plateformes internes de gestion de l'information et des connaissances.
118. Du point de vue de la répartition de ces allocations budgétaires par niveau administratif, la majorité des fonds est attribuée au Siège et, dans une moindre mesure, aux bureaux régionaux. La fonction relative à la politique générale, aux directives et orientations et à l'assurance qualité des opérations n'est pas assumée par les bureaux de pays.
119. Les crédits budgétaires affectés au Siège sont consacrés à la préparation, à l'actualisation et à l'approbation des documents de politique générale qui nécessitent souvent la tenue de consultations internes et externes, ainsi qu'à l'élaboration de tous les supports nécessaires à la mise en œuvre des politiques, notamment les instructions, les outils et les modules de formation. Du fait de l'incidence de la feuille de route intégrée sur les processus internes du PAM, le budget pour 2018 prévoit de nombreuses lignes de crédit portant sur la mise à jour de directives et d'outils. La plupart des actions de formation¹⁶ du PAM relèvent de ce volet, qu'il s'agisse de la formation à distance via WeLearn, des cours en présentiel organisés par le Siège et les bureaux régionaux ou des actions associant l'une et l'autre de ces modalités.
120. Ce volet englobe également toutes les activités de conseil proposées par les experts en premier lieu dans les bureaux régionaux, puis dans les services du Siège, ainsi que les activités de contrôle interne de nature technique qui accompagnent l'évolution des politiques et leur mise en œuvre et peuvent également faire connaître certaines problématiques au sein du PAM. Le budget prévu pour ces activités est attribué à des services centraux du Siège, comme le Bureau des affaires juridiques et le Bureau de la déontologie, ainsi qu'aux bureaux régionaux pour des fonctions plus décentralisées, comme celle ayant trait aux programmes. Les activités relevant de ce volet complètent l'appui direct fourni par les unités techniques des bureaux régionaux et du Siège, lequel est inscrit au budget du volet B. De ce fait, toute décentralisation d'activités qui diminuerait les montants affectés au budget du volet B pourrait entraîner une augmentation des activités de renforcement des capacités du personnel et de conseil destinées à assurer la qualité des opérations.

¹⁶ Sauf la formation liée à la mise en service des systèmes informatiques, qui relève du volet B, et la formation des directeurs de pays et des responsables des bureaux auxiliaires, qui relève du volet A.

121. Enfin, le volet C comprend aussi les activités de conseil du Bureau de l'Inspecteur général ainsi que les activités de surveillance et de vérification de la mise en conformité essentiellement menées par les bureaux régionaux, que ce soit par domaine fonctionnel – en général finances et, de plus en plus, chaîne d'approvisionnement et administration – ou par des unités spécifiquement chargées de faire respecter les règles dans les bureaux pour l'Afrique de l'Ouest, pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique centrale et pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale. Le renforcement des capacités relatives à cette fonction dans les bureaux régionaux aura probablement une incidence sur les montants affectés à ce volet à l'avenir.
122. Afin de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des activités relevant du volet C, les indicateurs de performance clés ci-dessous seront utilisés:
- C.i. *Pourcentage de plans stratégiques de pays satisfaisant aux normes de qualité*: cet indicateur quantitatif montre dans quelle mesure les PSP présentés pour approbation: satisfont aux normes dans des domaines programmatiques tels que la conception des activités, la problématique hommes-femmes, la nutrition et la protection; prennent en compte la gestion des risques et les recommandations formulées lors des évaluations et des audits; s'appuient sur des analyses des capacités relatives au budget à la chaîne d'approvisionnement et des moyens des bureaux concernés; et prévoient des engagements spécifiques en matière, notamment, de suivi et d'évaluation. Le processus interne d'élaboration et d'approbation des PSP du PAM repose sur les efforts mis en œuvre par les bureaux de pays, avec l'appui qui leur est fourni dans le cadre des activités prévues au titre de ce volet. La cible fixée pour cet indicateur est de 80 pour cent et la valeur de référence sera indiquée dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017 étant donné que les premiers PSP sont approuvés en cours d'année.
 - C.ii. *Pourcentage de bureaux de pays ayant mis en place un dispositif d'enregistrement des réclamations et de remontée de l'information*. Cet indicateur à la fois quantitatif et qualitatif mesure la mise en application par le PAM des cinq engagements proposés par le Comité permanent interorganisations en matière de respect de l'obligation de rendre des comptes aux populations concernées, pour lesquels des mécanismes efficaces sont requis, et traduit la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de protection humanitaire. La cible fixée pour 2018 est de 93 pour cent et la valeur de référence de 71 pour cent¹⁷.
 - C.iii. *Pourcentage de bureaux du PAM utilisant l'ensemble de mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe*. Cet indicateur quantitatif montre dans quelle mesure les bureaux du PAM sont équipés pour réaliser des évaluations des risques et adapter leur capacité de préparation et d'intervention en fonction des risques recensés, le but ultime étant d'améliorer l'efficacité, l'efficience et, si possible, le coût des interventions d'urgence. La cible pour 2018 est de 100 pour cent puisque la mise en service du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe est achevée, et la valeur de référence sera définie d'ici à novembre 2017.

Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies

123. L'effet direct correspondant au volet D est le suivant: "Le PAM collabore avec les gouvernements hôtes et donateurs, les ONG et le secteur privé afin d'harmoniser les priorités et de mobiliser des ressources, de plaider en faveur de l'élimination de la faim et d'œuvrer en partenariat avec les autres organismes des Nations Unies dans le but de contribuer à la réalisation des ODD".
124. Afin que cet effet direct puisse être obtenu, le volet D englobe l'action menée par le PAM en matière de mobilisation de ressources, de communication et de sensibilisation, et de coordination avec les institutions des Nations Unies sises à Rome, les autres organismes des Nations Unies et le système d'intervention humanitaire, ainsi que d'établissement et de maintien de partenariats

¹⁷ Rapport annuel sur les résultats de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

stratégiques avec des ONG, des organismes privés et des établissements universitaires, qui sont susceptibles de contribuer à la collaboration à l'échelle des pays ou des opérations ou de la faciliter.

125. Le tableau IV.6 présente le budget global prévu pour le volet D, y compris les lignes de crédit sous gestion centrale.

TABLEAU IV.6: ANALYSE DU VOLET D. SENSIBILISATION, PARTENARIATS, MOBILISATION DE FONDS ET COORDINATION AVEC LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES (en milliers de dollars)					
Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Sous gestion centrale	Total
Dépenses de personnel	11 781	6 185	23 134	745	41 845
Autres dépenses	–	3 991	8 554	2 763	15 307
Total	11 781	10 176	31 688	3 508	57 152

126. Comme, de par leur nature, les activités relevant de ce volet demandent beaucoup de temps au personnel, la plupart des dépenses sont inscrites à la rubrique du personnel (73 pour cent), les autres dépenses ne représentant que 27 pour cent du total. Les dépenses autres que les dépenses de personnel au titre de ce volet englobent les crédits budgétaires alloués pour financer les bureaux du PAM situés dans la capitale de pays donateurs ou se consacrant entièrement à assurer la liaison avec d'autres organismes des Nations Unies et la participation régulière aux réunions et instances des Nations Unies et d'ONG.
127. Pour ce qui est de la répartition des fonds par niveau administratif, compte tenu du modèle de financement du PAM, les activités de mobilisation de fonds et de sensibilisation sont menées à tous les niveaux de l'organisation. Au Siège, la plupart des activités de ce volet relèvent du Département des partenariats et de la gouvernance. Au niveau régional, elles incluent également l'action de sensibilisation et le travail stratégique auprès des gouvernements destinés à harmoniser les priorités, par exemple dans les régions de l'Amérique latine et des Caraïbes ou de l'Asie et du Pacifique. À l'échelle des pays, la mobilisation de ressources est une responsabilité essentielle des directeurs de pays.
128. Le budget affecté à la direction et à la codirection des modules de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications d'urgence, dont la gestion est assurée par la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement et la Division des technologies de l'information au Siège, relève de ce volet. Cette dotation budgétaire se voit complétée par des fonds locaux et du personnel s'occupe des modules locaux lorsqu'ils sont actifs, dépenses qui sont alors inscrites aux budgets de portefeuille de pays.
129. Le budget affecté au niveau central comprend des contributions aux initiatives des Nations Unies, notamment au système des coordonnateurs résidents, aux réunions et aux instances interorganisations, et aux services fournis par le système des Nations Unies. Ce volet concerne aussi la participation du PAM aux initiatives conjointes des Nations Unies, notamment aux activités du Comité de la sécurité alimentaire mondiale ou du Partenariat mondial pour la préparation aux catastrophes.

130. Afin de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des activités relevant du volet D, les indicateurs de performance clés ci-dessous seront utilisés:
- D.i. *Pourcentage des enquêtes relatives aux activités des modules atteignant des cibles satisfaisantes.* Cet indicateur quantitatif évalue dans quelle mesure les modules dont le PAM est chef de file répondent aux besoins et aux attentes des partenaires, et il donne donc une indication de l'efficacité et de l'efficience du dispositif. La valeur cible fixée pour cet indicateur est de 100 pour cent et la valeur de référence de 100 pour cent étant donné que, selon les chiffres les plus récents, 92 pour cent des utilisateurs étaient satisfaits du module de la logistique, 95 pour cent du module mondial de la sécurité alimentaire et 86 pour cent du module des télécommunications d'urgence¹⁸.
 - D.ii. *Pourcentage de réalisation des produits dans le cadre des opérations des partenaires.* Cet indicateur quantitatif mesure l'efficacité des partenariats opérationnels du PAM sur le terrain, qui ont une incidence directe sur la réalisation des effets directs du PAM. La valeur cible et la valeur de référence seront définies d'ici à novembre 2017¹⁹.
 - D.iii. *Pourcentage des besoins en s de financement ayant été satisfaits.* Cet indicateur quantitatif donne une idée de la manière dont le financement reçu permet d'atteindre les objectifs opérationnels. Le PAM axe son action de mobilisation de ressources sur des objectifs spécifiques, par exemple l'augmentation des contributions multilatérales, des contributions pluriannuelles et des contributions du secteur privé, aspect qui sera présenté de manière plus détaillée dans les rapports annuels sur les résultats. La valeur cible pour cet indicateur sera établie d'ici à novembre 2017; la valeur de référence est de 67 pour cent²⁰.
 - D.iv. *Pourcentage de messages favorables dans les principaux médias.* Cet indicateur qualitatif illustre la manière dont le PAM est présenté dans les nouvelles internationales et dans certains médias locaux, le but étant de bâtir une image positive et de gérer les risques d'atteinte à sa réputation. La cible pour cet indicateur est de 99 pour cent et la valeur de référence de 96 pour cent²¹.

Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants

131. L'effet direct correspondant au volet E est le suivant: "Le PAM assure une bonne gouvernance, fournit des assurances aux donateurs et diffuse des informations sur ses résultats".
132. Pour que cet effet direct puisse être obtenu, le volet E englobe des activités se rapportant au fonctionnement du Conseil d'administration, aux fonctions indépendantes d'évaluation, d'enquête et d'audit interne et externe ainsi qu'aux initiatives de promotion de la transparence qui ont pour but d'améliorer l'information des parties prenantes tout en contribuant à boucler en interne la boucle de l'obligation de rendre des comptes et de la gestion de la performance. Ce cinquième volet représente la troisième ligne de défense du PAM.
133. Le tableau IV.7 présente le budget global prévu pour le volet E, y compris les lignes de crédit sous gestion centrale.

¹⁸ Rapport annuel sur les résultats de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

¹⁹ Calculé au 31 décembre 2016.

²⁰ Rapport annuel sur les résultats de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

²¹ Rapport annuel sur les résultats de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

TABLEAU IV.7: ANALYSE DU VOLET E. GOUVERNANCE ET SERVICES DE CONTRÔLE INDÉPENDANTS (en milliers de dollars)

Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Sous gestion centrale	Total
Dépenses de personnel	–	–	15 014	–	15 014
Autres dépenses	–	–	8 457	1 723	10 180
Total	–	–	23 470	1 723	25 194

134. Pour ce volet, les affectations sont réparties entre les dépenses de personnel (60 pour cent) et les autres dépenses (40 pour cent). Le budget alloué aux dépenses de personnel couvre les divisions chargées de la coordination et de la gestion des fonctions relevant du volet E: par exemple, le budget affecté à la fonction d'évaluation englobe aussi l'appui aux évaluations décentralisées et toutes les activités nécessaires pour accroître les capacités du personnel en matière de coordination d'évaluations indépendantes, en application de la politique en matière d'évaluation pour 2016-2021. Le budget prévu pour ce volet comprend également les allocations destinées aux initiatives internes et externes en faveur de la transparence, notamment le Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts, que gère le Bureau de la déontologie, et la publication des données financières du PAM dans des rapports et sur la plateforme de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI), autant d'activités qui exigent beaucoup de personnel.
135. Les dépenses autres que les dépenses de personnel concernent l'organisation des sessions du Conseil et de manifestations similaires d'autres organes et comités consultatifs d'autres voyages et activités de membres du Conseil, ainsi que l'achat de services extérieurs pour la réalisation de ces activités.
136. Vu leur nature, les activités menées au titre de ce volet sont exclusivement exécutées au Siège par un petit nombre d'unités administratives ou sont sous gestion centrale.
137. Afin de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des activités relevant du volet E, les indicateurs de performance clés ci-dessous seront utilisés:
- E.i. *Pourcentage d'exécution du plan de travail du Conseil d'administration.* Le plan de travail du Conseil d'administration est l'un des principaux instruments de gouvernance au PAM et son degré d'exécution montre dans quelle mesure le PAM parvient à faciliter le contrôle par les membres de son fonctionnement, ainsi que l'efficacité de ce contrôle. La cible fixée est de 100 pour cent et la valeur de référence de 81 pour cent²².
 - E.ii. *Nombre de recommandations issues d'audits faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre.* Cet indicateur quantitatif évalue dans quelle mesure les responsables du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays appliquent efficacement les principales recommandations issues des audits, traduisant l'importance accordée à l'audit en tant qu'élément essentiel de l'infrastructure de contrôle interne du PAM et le rôle crucial de l'engagement des cadres pour donner des assurances au Directeur exécutif et au Conseil. Pour cet indicateur, la cible est d'abaisser ce nombre par rapport à la mesure précédente; le chiffre le plus récent est de 8 recommandations non appliquées sur 26 recommandations issues d'audit faisant état de risques élevés et en attente de mise en œuvre²³.
 - E.iii. *Classement du PAM selon l'indice de la transparence de l'aide de l'IATI:* le PAM participe activement à cette initiative depuis 2012 et la qualité des données qu'il publie

²² Rapport annuel sur les résultats 2016 - WFP/EB.A/2017/5-A/1.

²³ À la date du 11 août 2017.

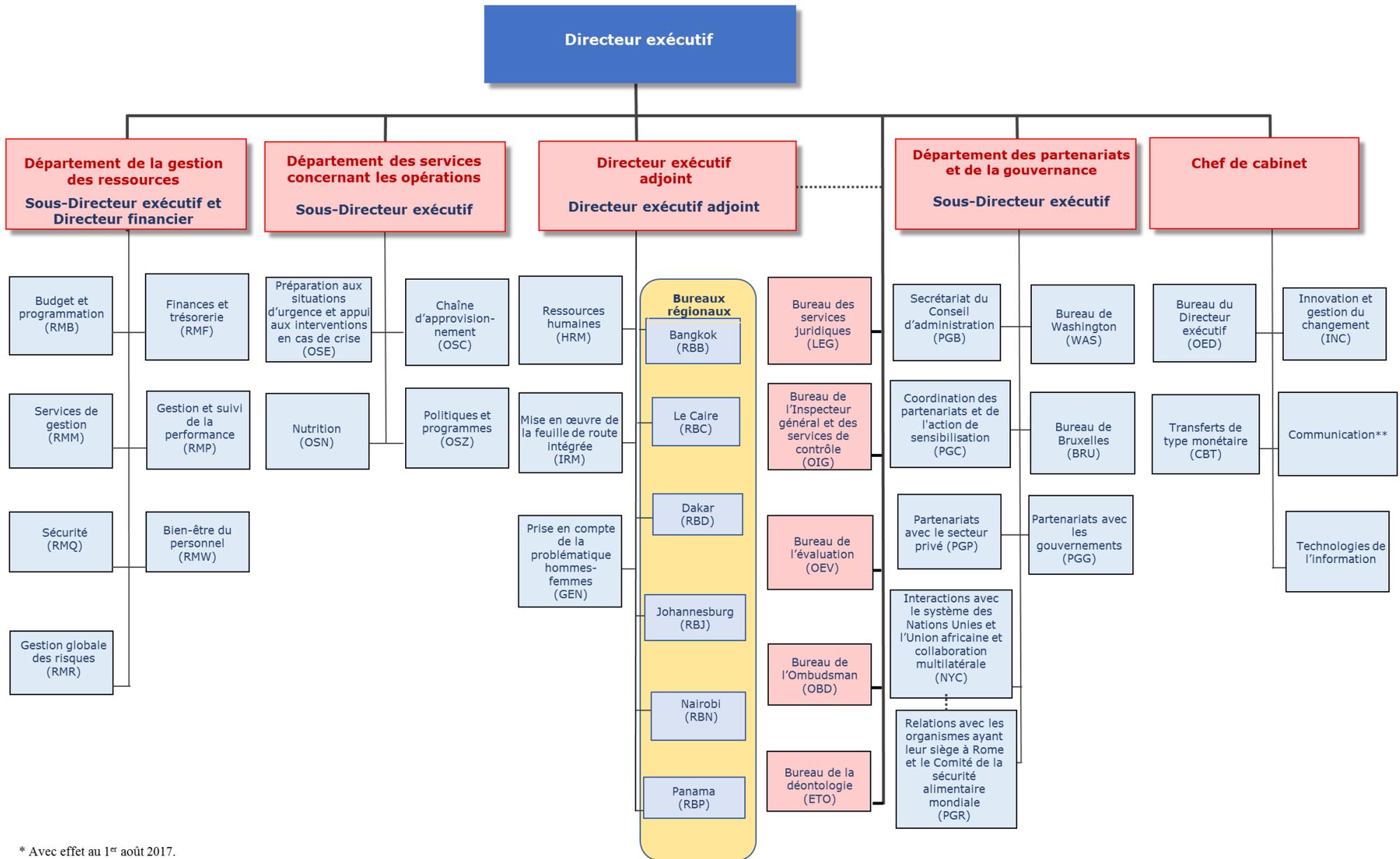
est dûment reconnue. Le tableau de bord de l'IATI évalue tous les organismes qui publient des données en notant trois aspects, à savoir la fréquence d'actualisation, la nature prospective et le niveau de détail des données fournies, et ajuste ensuite ces notes en fonction de la proportion (en valeur) des activités au sujet desquelles l'organisme a communiqué des données à l'IATI (la couverture); l'objectif est d'établir un classement des organismes à partir des notes qu'ils ont obtenues. La valeur de référence, pour cet indicateur, est d'avoir été premier (note 97) en 2016²⁴, niveau que le PAM entend maintenir.

Changements organisationnels: structure du Secrétariat

138. Pour s'acquitter de sa mission, à savoir éliminer la faim, le PAM a procédé à un certain nombre de changements organisationnels qui sont entrés en vigueur à compter d'août 2017, en vue d'améliorer encore ses systèmes, sa structure et ses processus. La structure et les processus du PAM vont rester à l'étude tout au long de 2018 pour pouvoir apporter des ajustements et améliorations supplémentaires.
139. La figure IV.2 présente l'organigramme révisé.

²⁴ Statistiques de l'IATI sur les organismes lui ayant communiqué des données.

Figure IV.2: Organigramme*



* Avec effet au 1^{er} août 2017.

** L'action de sensibilisation sera ajoutée à compter du 1^{er} janvier 2018.

140. Les départements du Siège relèveront du Directeur exécutif. Le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de l'Ombudsman, le Bureau de l'évaluation, le Bureau de la déontologie et le Bureau des services juridiques relèveront également du Directeur exécutif, qui sera épaulé par le Directeur exécutif adjoint.
141. Ce nouvel organigramme renforce le rôle primordial que joue le Directeur exécutif adjoint en matière de supervision des opérations du PAM. Celui-ci supervisera directement les bureaux régionaux et continuera à surveiller la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, afin d'assurer une liaison harmonieuse avec les opérations sur le terrain pendant la transition vers la nouvelle approche. Le Directeur exécutif adjoint supervisera par ailleurs les fonctions cruciales que sont notamment les ressources humaines et la prise en compte de la problématique hommes-femmes.
142. Le Département des services concernant les opérations est responsable de l'excellence des interventions d'urgence et de l'appui aux opérations. Il jouera le rôle crucial consistant à fournir des services à l'appui des opérations, en continuant de promouvoir l'accentuation de l'efficacité et de l'efficience des divisions chargées des politiques et des programmes, de la nutrition, de la chaîne d'approvisionnement, de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise.
143. Le Département de la gestion des ressources demeure central en matière de supervision et de gestion financière efficaces du PAM. Il est soutenu par les fonctions essentielles du budget et de la programmation, des finances et de la Trésorerie, des services de gestion, de la gestion et du suivi de la performance, de la sécurité sur le terrain et du bien-être du personnel. Une nouvelle Division de la gestion globale des risques a été créée car le PAM a la responsabilité de protéger les ressources qui lui sont confiées tout en donnant les assurances les plus fermes possibles à toutes les parties prenantes quant à la réalisation de ses objectifs.
144. Le Département des partenariats et de la gouvernance se concentrera sur le renforcement et le développement des partenariats avec les gouvernements donateurs et les organisations privées, son but ultime étant d'accroître les ressources financières du PAM et d'optimiser l'efficacité de son action. La collaboration avec le secteur privé sera un élément de plus en plus important à cet égard. Ce département appuiera également la collaboration avec les organismes des Nations Unies, en particulier dans le cadre du processus global de réforme en cours, et avec les organismes ayant leur siège à Rome. Il continuera à épauler le Conseil d'administration.
145. Un nouveau département, dirigé par le Chef de cabinet, sera chargé du renforcement et de l'amélioration des compétences reconnues du PAM en matière d'action humanitaire et d'innovation. Ce département assumera une nouvelle fonction - les transferts de type monétaire - et s'occupera également des divisions des technologies de l'information, de l'innovation et de la gestion du changement, de la communication ainsi que du Bureau du Directeur exécutif.

Contribution des fonctions par unité administrative

146. Les cinq volets concernant les effets directs entendent décrire toutes les modalités possibles de l'aide que les bureaux régionaux et le Siège peuvent apporter aux bureaux de pays. Au titre de cette structure, différentes unités administratives offrent des formes d'appui diverses et souvent complémentaires. Néanmoins, la nature même de certains bureaux est susceptible de dicter certaines de leurs fonctions: par exemple, les bureaux du Directeur exécutif adjoint et des Sous-Directeurs exécutifs fourniront plus de services relevant du volet A (Stratégie et direction), le Bureau de l'Inspecteur général ayant la charge de la plupart des services relevant du volet E (Gouvernance et services de contrôle indépendants), et les bureaux régionaux offrant davantage de services directs liés au volet B (Services fournis à l'appui des opérations).
147. Le tableau IV.8 ci-après présente la contribution de chaque département à chacun des cinq volets relatifs aux effets directs. La majorité des activités exécutées par les bureaux régionaux ont trait aux volets B et C car le bureau régional est pour les bureaux de pays le premier échelon hiérarchique et, de ce fait, se charge de transactions et de procédures d'approbation pour leur compte; il est en outre leur premier interlocuteur pour obtenir des instructions au sujet de la mise en œuvre des politiques. Les bureaux régionaux peuvent également jouer un rôle dans la normalisation des pratiques au sein de leur région, ce que met en évidence le volet C, puisque la

mise en œuvre des systèmes et des initiatives et l'élaboration des instructions spécifiques se font au niveau régional. Enfin, les bureaux régionaux sont également le point de contact pour les représentants dans la région de partenaires du PAM, comme les organisations régionales, d'autres bureaux décentralisés des Nations Unies et des ONG; la gestion de ces relations représente l'essentiel des activités prévues au titre du volet D.

148. Les ressources AAP affectées aux bureaux de pays concernent principalement les postes de directeur de pays (volets A et D), et quelques ressources supplémentaires pour couvrir leurs frais de fonctionnement.

TABLEAU IV.8: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET <i>(en milliers de dollars)</i>						
	A. Stratégie et direction	B. Services fournis à l'appui des opérations	C. Politique générale, directives et orientations et assurance qualité des opérations	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total
Directeur exécutif et Chef de cabinet	10 275,6	13 452,8	3 865,1	9 016,0	15 604,4	52 213,9
Bureau du Directeur exécutif adjoint	3 814,6	11 136,9	3 565,0	337,7		18 854,2
Gestion des ressources	4 881,2	21 62,6	8 427,5		3 079,4	38 017,7
Services concernant les opérations	7 625,4	13 468,1	9 148,8	2 437,4		32 679,7
Partenariats et gouvernance	1 831,3	3 03,2	3 671,1	19 896,4	4 786,6	33 222,8
Initiatives internes	1 339,4	7 649,9		3 507,7	1 723,3	14 220,3
Bureaux régionaux	4 684,9	40 344,7	11 578,6	10 176,3		66 784,5
Bureaux de pays	12 548,9	55 081,9		11 781,4		79 412,2
Total	47 001,2	165 801,2	40 256,2	57 152,9	25 193,8	335 405,2

Domaines fonctionnels

149. Les domaines fonctionnels se rapportent aux activités du Siège et des bureaux régionaux, et donc aux produits, aux effets directs et aux lignes de crédit, comme le montre le tableau IV.9. Ils sont définis comme étant les domaines de compétences des unités administratives qui assurent la gestion des processus internes, comme les achats de produits alimentaires, le recrutement de personnel ou l'approbation de projets, pour chaque catégorie de services fournie à l'appui des opérations; il s'agit par exemple de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement, de la Division des ressources humaines ou de la Division des politiques et des programmes. Le rôle des bureaux régionaux et des bureaux du Siège consiste à préserver, maintenir et améliorer ces processus car les services fournis à l'appui des opérations sont essentiels pour atteindre de manière efficace, efficiente et économique les résultats escomptés dans le cadre des programmes.
150. Ainsi, les domaines fonctionnels du PAM sont le point commun entre l'appui fourni par les services du Siège et les bureaux régionaux aux bureaux de pays – que traduit le budget AAP - et les services internes fournis au sein de chaque bureau de pays pour mener à bien les activités liées aux programmes - qui apparaissent dans le budget de portefeuille de pays ou les budgets de projet.

151. S'agissant des domaines fonctionnels, les crédits les plus importants sont affectés aux fonctions relatives à la gestion et aux programmes, qui ont la charge de la direction globale des bureaux et de la conception et de l'exécution des programmes. Globalement, ces deux fonctions représentent 49 pour cent du budget et concernent tous les volets. La fonction relative aux relations avec les donateurs, à la communication et aux rapports reçoit plus de 11 pour cent des crédits affectés, ce qui correspond au modèle de financement du PAM et au temps que consacre le personnel à cette fonction. La majorité des fonds alloués à ce titre le sont au volet D, des sommes moins importantes étant affectées à la gestion financière des contributions, qui relève des volets B et C et représente une part non négligeable des activités de la Division du budget et de la programmation. Les ressources humaines, les technologies de l'information, la chaîne d'approvisionnement et, dans une moindre mesure, l'administration et les finances sont les principales fonctions d'appui qui correspondent aux volumes des fonds que ces domaines fonctionnels doivent gérer dans le cadre des opérations et qui apparaissent dans le budget de portefeuille de pays. Le budget affecté à ces domaines finance des activités relevant des volets A, B et C. Les ressources AAP affectées à la sécurité correspondent à la collecte et à l'utilisation des informations requises pour le volet A et, en ce qui concerne le volet B, aux services de fond directement fournis à l'appui des opérations par le Siège et les bureaux régionaux, ainsi que les contributions du PAM au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies pour le compte des bureaux de pays.

152. Le tableau IV.9 présente le budget AAP ventilé par domaine fonctionnel et par volet.

TABLEAU IV.9: ANALYSE PAR DOMAINE FONCTIONNEL ET PAR VOLET (en milliers de dollars)						
	A. Stratégie et direction	B. Services directs et transactions	C. Politique générale, directives et orientations et assurance qualité des opérations	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total
Gestion	34 137	7 919	7 223	18 443	15 114	84 388
Programmes	2 628	48 729	16 242	8 176	6 993	78 379
Chaîne d'approvisionnement	2 393	17 636	2 121	–	–	22 149
Budget et programmation	1 002	9 344	-	327	–	10 673
Ressources humaines	3 543	24 376	3 019	200	–	31 137
Administration	617	8 018	3 251	–	–	10 565
Finances	750	5 435	2 739	–	1 641	30 604
Technologies de l'information	1 717	26 567	1 595	1 013	–	33 440
Sécurité	215	15 693	–	–	–	15 908
Relations avec les donateurs, communication et rapports	–	2 084	4 066	29 281	1 446	36 877
Total	47 001	165 801	40 256	57 153	25 194	335 405

Synthèse du budget AAP ordinaire de 2018 par ligne de crédit utilisée en 2017

153. Le Plan de gestion contient des détails sur le budget AAP pour une période de trois ans afin de mettre en perspective le budget AAP qu'il est proposé d'approuver pour l'année en le comparant à ceux des deux années précédentes. Il n'est pas possible de recréer les budgets de 2016 et de 2017 en utilisant les nouvelles rubriques budgétaires. Afin de faciliter la comparaison du Plan de gestion pour 2018–2020 avec les plans des années précédentes, et pour faciliter le passage de rubriques budgétaires établies sur une base géographique aux nouvelles rubriques désormais proposées, le budget AAP utilisant les anciennes rubriques est présenté ci-dessous pour aider le lecteur à mieux comprendre la proposition budgétaire actuelle.
154. Le tableau IV.10 présente le budget AAP ordinaire selon les rubriques budgétaires utilisées en 2016 et en 2017. Le nombre total de postes inclut le personnel recruté sur le plan national. Des détails supplémentaires sont fournis à l'annexe I.

TABLEAU IV.10: BUDGET AAP PAR LIGNE DE CRÉDIT

	Dépenses de 2016							Estimations pour 2017							Projections pour 2018						
	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)
	Admin.	Serv. gén.	Nat.	Total				Admin.	Serv. gén.	Nat.	Total				Admin.	Serv. gén.	Nat.	Total			
Appui aux programmes – bureau régionaux et bureaux de pays	259	0	577	836	61,6	47,3	108,9	279	0	582	861	68,9	77,2	146,0	284		602	886	70,0	76,9	146,9
Appui aux programmes – Siège	148	84	0	232	34,2	13,9	48,1	169	87	0	255	43,2	9,6	52,8	162	81	242	41,0	10,1	51,1	
Gestion et administration	305	248	9	562	79,4	53,4	132,8	315	245	10	570	88,2	48,4	136,6	327	239	5	571	88,8	48,5	137,4
Total	712	332	586	1 630	175,3	114,6	289,9	763	332	592	1 686	200,3	135,1	335,4	773	320	607	1 699	199,9	135,5	335,4

Synthèse du budget AAP de 2018 par département

Utilisation du budget AAP de base – réorganisation des priorités des départements

155. L'examen du budget AAP de 2018 portait essentiellement sur l'harmonisation du budget AAP ordinaire avec les priorités organisationnelles du PAM. Afin de maintenir une croissance nominale zéro tout en continuant d'appuyer les opérations, il a été demandé à l'ensemble des départements du Siège et aux bureaux régionaux de passer en revue leur budget AAP, de recenser leurs gains d'efficacité et de réaffecter les ressources en interne en fonction de leurs priorités. Des plafonds de dépenses AAP correspondant à une croissance zéro ont été établis pour chaque département, et il a été demandé à chacun d'entre eux de redéfinir ses priorités et de soumettre des propositions de dépenses AAP pour ses divisions en fonction des cibles fixées pour chaque responsable de département. Après regroupement des budgets des divers départements, le budget global a été passé en revue par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources.
156. Le résultat de ce processus de réorganisation des dépenses AAP par entité administrative, y compris les principaux domaines ayant fait l'objet de changements et résumés au tableau IV.1, est présenté dans les sections ci-dessous.

Entités relevant directement du Directeur exécutif

157. 2018 sera une année charnière en ce qui concerne la mise en œuvre de la politique d'évaluation et se caractérisera par un développement rapide des évaluations décentralisées lancées en réponse à une demande et par le rétablissement de normes en matière de nombre d'évaluations centralisées à réaliser, auxquelles est affecté un montant de 600 000 dollars de ressources AAP ciblées. Le Bureau de l'évaluation réorganise ses dépenses AAP prioritaires en vue d'accroître l'appui fourni sous forme d'effectifs aux évaluations décentralisées dans le but de renforcer l'impact programmatique en veillant à ce que les programmes soient conçus et les décisions prises sur la base de données factuelles au niveau des pays.
158. En vue de rationaliser la présentation de l'information concernant les services juridiques d'appui et de conseil fournis en matière de programmation des transferts de type monétaire et d'atténuation des risques, le Bureau des services juridiques revoit actuellement le profil de ses effectifs. Comme la protection des intérêts juridiques du PAM revêt un caractère de plus en plus complexe dans les domaines de l'administration et de l'emploi, les montants budgétaires dégagés seront réaffectés vers ces domaines, dans lesquels des compétences spécialisées sont nécessaires.

Bureau du Directeur exécutif adjoint

159. Il est procédé à des ajustements des ressources AAP existantes afin d'appuyer et de renforcer la capacité du PAM à mettre en œuvre la politique en matière de problématique hommes-femmes. La structure des effectifs se consacrant à cette problématique sera étoffée afin de mieux prendre en compte cette problématique dans toutes les composantes de la feuille de route intégrée et dans l'action de plaidoyer et de sensibilisation menée à ce sujet auprès des gouvernements, des partenaires de la société civile et des établissements universitaires.
160. D'autres changements concernant la Division des ressources humaines et les bureaux régionaux seront financés au moyen des montants AAP additionnels réaffectés en faveur des ressources humaines (1,6 million de dollars), de la formation des directeurs de pays et des responsables des bureaux auxiliaires (800 000 dollars) et des bureaux régionaux (500 000 dollars), comme on le voit au tableau IV.1.

Département des partenariats et de la gouvernance

161. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation deviendra le Département des partenariats et de la gouvernance. La fonction de sensibilisation sera intégrée dans la Division de la communication, qui s'appellera dès lors Division de la communication et de l'action de sensibilisation et sera transférée au Bureau du Chef de Cabinet (voir le paragraphe 173).

162. La Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation a été créée en juillet 2014. Ses réalisations sont notamment l'élaboration du cadre interne pour la sensibilisation, toute une gamme de prestations de services de conseil en lien avec les partenariats, la préparation d'instructions et la formation par le biais du Centre de ressources pour les partenariats, la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie complète pour la collaboration avec le secteur des ONG, l'inscription dans la feuille de route intégrée d'une approche consistant à mobiliser l'ensemble de la société et la direction de la stratégie de collaboration interconfessionnelle du PAM. À compter de janvier 2018, le travail de la Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation sera assuré à divers niveaux de l'organisation, en particulier à celui du Département des partenariats et de la gouvernance; l'accent sera mis sur l'appui aux partenariats globaux du PAM, comme indiqué dans la réponse de la direction aux recommandations issues de l'évaluation de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat approuvée par le Conseil en juin 2017.
163. L'équipe dirigeante de la Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et de la collaboration multilatérale sera renforcée à la faveur de la création d'un poste de directeur adjoint de classe D-1 et d'un autre poste d'encadrement de classe P-5 pour assurer la coordination globale et la collaboration avec le système des Nations Unies et l'Union africaine à New York, Genève et Addis-Abeba.
164. La Division des partenariats avec les gouvernements poursuivra le travail entrepris pour mettre en place la plateforme en ligne Sales Force appelée à prendre en charge à l'échelle du PAM la gestion de l'ensemble de ses partenaires intervenant dans la mobilisation de ressources. Le rôle de cette plateforme consiste à assurer les fonctions suivantes: gérer les partenariats, recueillir et centraliser les informations essentielles concernant les partenaires, et repérer les perspectives de développement des partenariats. D'ici à la fin de l'année 2018, tous les bureaux du PAM seront censés utiliser efficacement la plateforme Sales Force pour compiler et gérer les informations relatives aux partenaires, y compris en ce qui concerne les prévisions de ressources.

Département des services concernant les opérations

165. La Division des politiques et des programmes continue d'axer ses stratégies et ses actions sur l'appui à l'action menée dans les pays pour atteindre les ODD énoncés dans le Programme 2030, tout en réorganisant sa structure conformément au Plan stratégique du PAM pour 2017–2021. Pour 2018, les principaux axes prioritaires consistent à assurer la qualité des programmes d'urgence, à mettre au point des solutions opérationnelles et à développer les capacités techniques en matière de gestion des risques en rapport avec le climat et les catastrophes. La Division accordera également un appui technique adapté aux pays une fois qu'ils auront mis en œuvre la feuille de route intégrée, principalement fourni par les équipes de pays chargées du renforcement des capacités et de la coopération Sud-Sud, y compris les centres d'excellence du PAM.
166. En 2018, la Division de la nutrition appuiera davantage la feuille de route intégrée en réaffectant des ressources de certaines activités spécifiquement axées sur la nutrition afin d'appuyer le lancement plus large d'un outil d'analyse et de prise de décisions destiné à aider les gouvernements à améliorer leurs politiques et programmes nutritionnels. La division se réorganise également de façon à utiliser les ressources de manière plus efficiente en élargissant les domaines relevant des cadres supérieurs de façon à ce qu'ils accordent plus d'attention aux partenariats mondiaux, notamment le mouvement Renforcer la nutrition (SUN), l'initiative Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH) et la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition.
167. La Division de la chaîne d'approvisionnement va davantage adopter un rôle de facilitateur en assurant le renforcement des capacités du secteur privé, des agents sur les marchés ainsi que des responsables des programmes publics d'aide alimentaire, tout en restant fermement attaché à la prestation directe de services. D'après les estimations, la division devrait continuer d'aider directement les bureaux de pays en livrant plus de 3,5 millions de tonnes de vivres aux bénéficiaires, tout en appuyant un développement significatif des transferts de type monétaire et grâce à une stratégie proactive en matière de vente au détail en vue d'accroître le pouvoir d'achat des bénéficiaires chez les détaillants. Elle entend également appuyer les chaînes

d'approvisionnement hybrides (produits alimentaires et transferts de type monétaire) afin d'optimiser l'impact pour les bénéficiaires, et continuera par ailleurs de fournir des services communs (services aériens, entrepôts de ressources humanitaires, services bilatéraux et module de la logistique), et fera en sorte que les processus de la feuille de route intégrée soient pris en compte dans les services de la chaîne d'approvisionnement.

168. Pour 2018, la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise a prévu en priorité des réajustements de ses effectifs sans incidence budgétaire afin d'améliorer la qualité de l'appui qu'elle apporte à tout le PAM et sur le terrain. Il s'agit notamment d'établir un poste de directeur adjoint et de reclasser des postes en vue de créer un poste de chef de la préparation organisationnelle et un poste de chef de l'unité chargée des données géoréférencées et de l'appui. Il est proposé d'allouer des crédits AAP ciblés d'un montant de 370 000 dollars à l'appui à la formation aux interventions d'urgence.
169. L'Unité des partenariats avec les ONG veillera à ce que les nouvelles directives institutionnelles relatives à la gestion des partenariats avec les ONG soient appliquées dans l'ensemble des opérations du PAM. Avec ce renforcement de la collaboration stratégique, le retour de l'équipe chargée des ONG au sein du Département des services concernant les opérations permettra d'inscrire l'approche adoptée en matière de partenariats au cœur des pratiques opérationnelles et de la conforter grâce aux compétences spécialisées présentes au sein de ce département.

Département de la gestion des ressources

170. Le Département de la gestion des ressources a jugé prioritaires les fonctions de gestion globale des risques et de gestion des contrôles internes, conformément à l'engagement pris par le PAM de fournir les assurances les plus solides aux parties prenantes internes et externes quant à la réalisation de ses objectifs. Pour accélérer le rythme des améliorations qu'il est nécessaire d'apporter à la gestion globale des risques, aux contrôles internes et à la communication de ces assurances, le Département a réaffecté une partie de son enveloppe budgétaire globale afin de mettre en place une structure de gestion unique relevant d'un responsable du contrôle des risques. Certains éléments essentiels de la gestion globale des risques, de la gestion des contrôles internes et de la communication des assurances sont déjà en place, conformément aux meilleures pratiques, mais de nouvelles améliorations sont possibles en termes de mise en œuvre des processus d'appui à ces cadres, de rationalisation et d'intégration des fonctions auxiliaires, et de renforcement des activités de la direction en matière de lutte contre la fraude et la corruption et du respect de l'obligation de rendre des comptes. Une fois restructurée, cette fonction, qui relèvera d'un bureau spécialisé se consacrant à la gestion globale des risques, associera des éléments déjà en place et de nouveaux aspects, rationalisera les processus, prendra davantage en compte l'analyse des risques et des contrôles, et conduira la mise en œuvre de mesures renforcées de gestion des risques à l'échelle de tout le PAM.
171. Ce département a également joué un rôle central dans diverses initiatives concernant l'excellence en matière de coûts. L'amélioration des processus de planification des voyages permettra de gagner du temps et de l'argent, d'améliorer les prestations de services et de renforcer les contrôles internes et le respect de l'obligation de rendre des comptes. La phase suivante de l'amélioration de la gestion des voyages concernera un nouveau mode opératoire pour le traitement des dossiers sur les voyages. La gestion des biens et des véhicules légers génère une économie directement réalisable, dans le cadre d'une initiative plus large destinée à rendre plus efficaces le suivi, la liquidation, l'information et la gestion concernant les biens. Les priorités incluent la mise à jour du manuel des services administratifs, le redimensionnement du parc de véhicules légers et l'inventaire des autres biens ainsi que l'optimisation des systèmes et processus d'appui à la gestion de ces véhicules et biens. Les activités à moyen terme entendent également optimiser le Programme mondial d'achat-location de véhicules qui, s'il n'a pas d'incidence directe sur le budget AAP, fournira des services améliorés à moindre coût.

Chef de cabinet

172. Ce nouveau département entend accroître et développer le riche patrimoine du PAM pour que celui-ci reste non seulement le premier organisme humanitaire au monde mais devienne aussi l'une des organisations les plus visionnaires et à la pointe du progrès technologique. Plusieurs unités essentielles pour faire constamment progresser le PAM relèveront de ce département, et seront chargées des technologies de l'information, de l'innovation et de la gestion du changement, de la communication, de la numérisation et des transferts de type monétaire; ce sera aussi le cas du Bureau du Directeur exécutif.
173. La Division des technologies de l'information conduira la transition numérique du PAM destinée à améliorer l'efficacité et l'efficacités. Dotée d'effectifs largement répartis et d'un nouveau modèle d'assistance axé sur les bénéficiaires individuels et privilégiant des solutions numériques, collaboratives et utilisant des quantités importantes de données, la Division des technologies de l'information met en place des systèmes et plateformes innovants et fiables qui permettent au PAM de s'acquitter de sa mission. La Division de l'innovation et de la gestion du changement s'efforce de bâtir une culture de l'innovation ainsi que de définir et de gérer efficacement les mesures liées au changement. L'Accélérateur d'innovations se chargera d'accompagner les nouvelles initiatives novatrices, de transposer à plus grande échelle celles qui donnent de bons résultats et de veiller à ce que les meilleures pratiques innovantes soient diffusées à l'échelle de tout le PAM. Cette division continuera par ailleurs de soutenir des initiatives ayant un impact considérable sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités. La Division de la communication jouera un rôle crucial dans l'élaboration des messages, textes explicatifs et contenus nécessaires pour construire et protéger la réputation du PAM en adoptant de nouvelles stratégies de promotion et de développement de l'image de marque avec des partenaires clés de diverses plateformes, notamment du secteur des réseaux sociaux. Cette division va aussi diriger l'action de sensibilisation et de communication en interne et à l'extérieur, en définissant la position du PAM vis-à-vis de quatre thèmes essentiels aux niveaux national et régional: élimination de la faim, amélioration de la nutrition, instauration de la sécurité alimentaire et partenariats mondiaux pour un développement durable. L'action de sensibilisation portera principalement sur les ODD 2 et 17, des ressources supplémentaires provenant de nouvelles structures telles que le pôle de sensibilisation à l'ODD 2, conçu pour améliorer la coordination, la cohérence et l'impact dans ce domaine. De plus, le Bureau du Chef de cabinet créera une nouvelle fonction d'appui aux transferts de type monétaire, financée à hauteur de 430 000 dollars par des fonds provenant des ajustements ciblés du budget AAP.

Crédits sous gestion centrale

174. Les crédits sous gestion centrale recouvrent les obligations statutaires et d'autres dépenses budgétisées au niveau central sous la rubrique Gestion et administration. Le montant de ces crédits pour 2018 devrait être légèrement inférieur à celui de 2017 (tableau IV.11). Les changements les plus importants apportés à compter de 2017 sont une augmentation de la provision pour frais de réaffectation et une réduction des charges afférentes aux services rendus par d'autres institutions, principalement la FAO grâce à une réduction de la gamme et des coûts des services médicaux fournis. Une réduction de la provision pour l'appui interorganisations est également à noter, laquelle est imputable à l'élimination d'un poste détaché au Bureau de la coordination des activités de développement à New York.

TABLEAU IV.11: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)		
	2017	2018
Volet A: Stratégie et direction	1 200 000	1 339 362
Conseil des chefs de secrétariat	280 000	304 362
Réunion mondiale des cadres	265 000	265 000
Enquête mondiale auprès du personnel	165 000	280 000
Frais de recrutement	400 000	400 000
Réseau de cadres supérieurs et anciens fonctionnaires	90 000	90 000
Volet B: Services fournis à l'appui des opérations	7 480 335	7 649 909
Évacuation sanitaire d'urgence	170 000	170 000
Commission de la fonction publique internationale	620 000	626 165
Primes d'assurance et frais juridiques	1 674 900	1 649 900
Importance des programmes et Comité permanent de la nutrition	200 000	240 000
Services d'autres organismes	1 540 435	1 124 526
Coûts de réaffectation	3 000 000	3 514 318
Prix, liquidation des sommes dues et enquête concernant le personnel	275 000	325 000
Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unie	3 819 917	3 507 682
Postes interorganisations et syndicat	1 445 847	1 081 623
Centre d'évaluation et de partage des coûts du système des coordonnateurs résidents	1 533 510	1 576 539
Frais juridiques d'institutions des Nations Unies	225 000	200 000
Autres	615 560	649 520
Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants	1 859 500	1 723 319
Comité d'audit	194 000	194 000
Audit externe	400 000	400 000
Cotisation de l'IATI	85 000	85 000
Services de conseil	280 500	129 160
Corps commun d'inspection	900 000	915 159
Total	14 359 752	14 220 272

Marqueur de l'égalité hommes-femmes dans le contexte du budget AAP

175. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a établi un programme de travail conçu pour réussir la mise en œuvre stratégique de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) et faire en sorte que l'égalité des sexes soit prise en compte dans tous les aspects de la feuille de route intégrée. Ses activités consistent donc à développer des actions existantes et à définir les éléments essentiels de la prise en compte de cette problématique à l'échelle de tout le PAM.
176. Le PAM est bien décidé à dépasser les valeurs fixées pour les 15 indicateurs de performance du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes d'ici à la fin de 2017. Le marqueur de l'égalité des sexes non programmatique du PAM, que celui utilise pour son budget AAP, s'inspire du marqueur de

l'égalité des sexes élaboré par le Comité permanent interorganisations, qui s'applique aux ressources des projets. Il mesure le niveau de ressources budgétisées pour des activités visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En 2018, un montant de 5,67 millions de dollars est inscrit au budget AAP à ce titre. Ce montant couvre les dépenses afférentes au personnel dont le travail concerne principalement la problématique hommes-femmes ainsi qu'une partie des coûts des coordonnateurs chargés de cette problématique et d'autres membres du personnel qui appuient les activités liées à cette problématique.

Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

177. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est utilisé aux fins suivantes: i) pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées; ii) pour servir de réserve afin de couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des CAI ou le risque de sous-financement du budget AAP; iii) pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ou des fonds d'appui thématiques; et iv) pour consolider les réserves du PAM. Suite à l'examen du niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP, approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2015²⁵, le Secrétariat a relevé ce niveau pour le porter à l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP, et établi un "niveau plancher" correspondant à deux mois de dépenses AAP. La portion du compte située en dessous de ce niveau plancher serait utilisée uniquement dans les cas i) et ii) mentionnés ci-dessus.
178. Le solde d'ouverture prévu au 1^{er} janvier 2018 pour le Compte de péréquation des dépenses AAP se monte à 229,3 millions de dollars. Il a été calculé sur la base d'une prévision de financement pour 2017 de 5,9 milliards de dollars. Ce solde représente 8,2 mois de dépenses AAP.

TABLEAU IV.12: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP PRÉVU POUR 2017 (en millions de dollars)	
Solde du compte au 1^{er} janvier 2017	197,4
Produit des CAI estimé pour 2017 (pour un niveau global de recettes de 5,9 milliards de dollars)	380,8
Dépenses AAP récurrentes	(335,4)
Initiatives internes d'importance primordiale en 2017	(13,5)
Solde du compte prévu au 31 décembre 2017	229,3

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

179. Pour assurer l'efficacité et l'efficacité de la gestion et de l'exécution des programmes du PAM dans le monde entier, de nombreuses activités d'appui sont menées, dont les coûts ne peuvent être directement attribués à un projet ou à une activité en particulier. Ces frais sont financés au moyen du taux de recouvrement des CAI qui est appliqué aux contributions et présenté tous les ans au Conseil pour approbation dans le Plan de gestion.
180. Une méthode de calcul du taux de recouvrement des CAI a été établie en 2006²⁶, et le taux obtenu pour 2017 est indiqué au tableau IV.13.

²⁵ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

²⁶ WFP/EB.A/2006/6-C/1.

TABLEAU IV.13: CALCUL DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence de 2016	6,29
Augmentation pour coûts indirects en hausse en 2017	1,44
Diminution pour prévisions de financement en hausse	(0,74)
Diminution pour solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en hausse	(0,82)
Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2017	6,17

181. Le taux de recouvrement des CAI, qui est actuellement de 7 pour cent, n'a pas changé depuis 2003. L'examen des CAI effectué en 2014 et 2015 a conclu²⁷ que "le modèle actuel prévoyant un taux unique de recouvrement des CAI [était] simple et transparent et devrait être maintenu".
182. Compte tenu des recettes prévues pour 2017 et 2018 après révision et du solde confortable du Compte de péréquation des dépenses AAP qui en résulte, le Secrétariat propose d'abaisser le taux de recouvrement des CAI de 7 à 6,5 pour cent à compter de 2018. Certes, le niveau du recouvrement des CAI correspondant au montant total des recettes prévu pour 2018 (5,7 milliards de dollars) diminuerait, passant de 367,9 millions de dollars (au taux de 7 pour cent) à 342,9 millions de dollars (au taux de 6,5 pour cent), mais cette baisse de 25,0 millions de dollars permettrait d'augmenter les transferts en faveur des bénéficiaires car la différence serait imputée aux coûts de transfert, aux coûts de mise en œuvre ou aux coûts d'appui direct ajustés. En outre, le budget AAP proposé pour 2018, d'un montant de 335,4 millions de dollars, reste inférieur au niveau prévu des recettes et permettrait un transfert supplémentaire en faveur du Compte de péréquation des dépenses AAP de 7,5 millions de dollars.
183. Comme indiqué au paragraphe 177, le taux de recouvrement des CAI perçus sur les contributions est approuvé chaque année par le Conseil. En raison de l'amélioration de la ventilation du budget AAP entre les cinq volets relatifs aux effets directs et d'autres améliorations apportées au schéma fonctionnel du PAM par le biais de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, le Secrétariat continuera en 2018 à échanger avec le Conseil en vue d'affiner la méthodologie et l'application des principes du PAM relatifs au recouvrement des CAI. Ce travail pourrait inclure une analyse plus approfondie des coûts directs et indirects du PAM et la mise en place de critères qui permettraient d'assouplir l'application des taux de recouvrement des CAI.

Compte de péréquation des dépenses AAP et initiatives internes d'importance primordiale

184. En 2015, le Conseil a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale²⁸, ce qui permet au PAM d'investir dans des initiatives de longue haleine nécessitant un investissement ponctuel qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires.
185. Vu le solde confortable du Compte de péréquation des dépenses AAP au début de 2018, le Secrétariat propose de renforcer les réserves du PAM et d'investir dans un certain nombre d'initiatives internes d'importance primordiale se chiffrant au total à 44,1 millions de dollars. Le tableau IV.14 présente le Compte de péréquation des dépenses AAP prévu pour 2018, qui affiche un solde de clôture de 192,7 millions de dollars correspondant à 6,9 mois de dépenses AAP.

²⁷ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

²⁸ WFP/EB.A/2015/6-C/1. Selon ces critères, une proposition doit: i) être de nature ponctuelle; ii) ne pas relever du budget AAP ordinaire; iii) ne pas être corrélée à un projet individuel; iv) nécessiter un financement prévisible; v) présenter peu de probabilité de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et vi) être centrée sur le changement organisationnel.

TABLEAU IV.14: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP PRÉVU POUR 2018 (en millions de dollars)	
Solde d'ouverture prévu au 1 ^{er} janvier 2018	229,3
Produit du recouvrement des CAI en 2018, sur la base d'un niveau de recettes de 5,7 milliards de dollars	342,9
Budget AAP proposé pour 2018	(335,4)
Transferts à des réserves et comptes spéciaux en 2018	(17,0)
Initiatives internes d'importance primordiale en 2018	(27,1)
Solde de clôture prévu au 31 décembre 2018	192,7

186. Un récapitulatif des transferts en faveur de réserves et de comptes spéciaux ainsi que des initiatives internes d'importance primordiale proposés pour 2018 est présenté au tableau IV.15.

TABLEAU IV.15: TRANSFERTS EN FAVEUR DE RÉSERVES ET DE COMPTES SPÉCIAUX ET INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE (en millions de dollars)	
A. Transferts vers des réserves et des comptes spéciaux	
Compte d'intervention immédiate	9,0
Bien-être du personnel	8,0
Total partiel	17,0
B. Initiatives internes d'importance primordiale proposées	
A. Stratégie et direction	
Créer un programme d'apprentissage pour les directeurs de pays et les responsables de bureaux auxiliaires	0,4
B. Services fournis à l'appui des opérations	
Module de suivi COMET	1,2
Solution de gestion des données sur les expéditions basée sur la plateforme INTTRA	0,4
Feuille de route intégrée	9,0
Priorité des bureaux régionaux	1,6
Gestion globale des risques et renforcement des contrôles internes	5,0
Transferts de type monétaire	5,0
C. Politique générale, directives et orientations et assurance qualité des opérations	
Veiller à la gestion efficace des documents et de l'information	0,3
Appuyer la mise en œuvre de la nouvelle politique en matière de nutrition	0,4
D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec des organismes des Nations Unies	
Mobilisation de ressources	3,0
E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	
Rétablissement de la couverture des évaluations centralisées	0,4
Développement du site Web du Conseil d'administration	0,4
Total partiel	27,1
Total	44,1

Transferts vers des réserves et des comptes spéciaux

187. **Compte d'intervention immédiate (9 millions de dollars).** Le Compte d'intervention immédiate est un dispositif pluriannuel et multilatéral qui permet d'accorder des prêts et des subventions pour faire face aux situations d'urgence et prévenir des pénuries graves dans les situations où des vies sont en péril. Sa capacité d'octroi de prêts et de subventions aux projets se limite à son solde non affecté, et aux contributions confirmées qui lui sont destinées mais n'ont pas encore été reçues. Le Secrétariat propose de transférer un montant de 9 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP pour que le Compte d'intervention immédiate puisse immédiatement accorder des prêts et des subventions aux projets, conformément aux critères établis, sans modifier la nature de ce compte, qui est renouvelable et peut être reconstitué.
188. **Bien-être du personnel (8 millions de dollars).** Le Secrétariat reste convaincu que le bien-être du personnel est une priorité pour la continuité des opérations du PAM afin d'atteindre l'objectif Faim zéro d'ici à 2030. Outre les améliorations apportées aux logements dans les zones reculées sur le terrain, des efforts considérables sont mis en œuvre pour améliorer l'accès des employés aux services de prévention et de soins médicaux ainsi que de protection sociale lorsqu'ils interviennent dans des situations à hauts risques sanitaires. L'importance ainsi accordée au bien-être du personnel implique donc d'assurer sans discontinuer les services nécessaires, de procéder à l'entretien des installations et de dégager les ressources correspondantes. L'investissement prévu porte sur les cinq éléments de la stratégie relative au bien-être du personnel: santé médicale, santé psychosociale, conditions de travail et de vie, sécurité et gestion du personnel. Il permettra notamment de financer des campagnes de vaccination du personnel, des équipes médicales itinérantes, des activités portant sur la résilience psychologique des employés, la sûreté des routes et des travaux d'ingénierie, d'assurer des conditions de vie et de travail plus saines et d'offrir une protection sociale renforcée aux employés du PAM en cas de décès ou de handicap.

Initiatives internes d'importance primordiale proposées

Volet A: Stratégie et direction

189. **Créer un programme d'apprentissage à l'intention des directeurs de pays et des responsables de bureaux auxiliaires (0,4 million de dollars).** Un programme d'apprentissage sera mis au point pour les directeurs de pays et les responsables de bureaux auxiliaires nouvellement nommés de façon à ce que, dans les six mois à compter de leur nomination, ils aient suivi un programme offrant une vue d'ensemble des connaissances requises sur les aspects techniques et les procédures. La mise en œuvre de ce programme est financée par les ressources AAP affectées.

Volet B: Services fournis à l'appui des opérations

190. **Module de suivi COMET (1,2 million de dollars).** Les investissements effectués à ce jour ont permis au PAM de disposer d'une base de données opérationnelle contenant les données sur la performance de ses programmes. COMET a joué un rôle central pour aider à rattacher les résultats aux ressources alors que le PAM démarre la mise en œuvre des PSP et des budgets de portefeuille de pays. Toutefois, la collecte des données de suivi, leur analyse et leur traduction en données sur les résultats du PAM se font toujours hors ligne. Afin qu'il ne soit plus nécessaire de saisir les valeurs dans le système, le PAM va investir dans un module COMET supplémentaire qui aidera les bureaux à planifier leurs activités de suivi en tirant parti des technologies mobiles de collecte des données. Des rapports et des tableaux de bord vont être mis au point. Le temps gagné grâce à l'automatisation de la collecte et de la mise en ligne des données pourra être consacré à l'interprétation des données, à l'analyse de la performance et à l'appui à la prise des décisions. En permettant la mise en place d'un outil normalisé, cet investissement réduira par ailleurs le coût lié à la prolifération actuelle des systèmes de suivi locaux.
191. **Solution de gestion des données sur les expéditions basée sur la plateforme INTTRA (0,4 million de dollars).** La solution de gestion standard des données sur les expéditions de conteneurs basée sur INTTRA améliorera la visibilité en temps réel de la chaîne d'approvisionnement et offrira un dispositif de pointe en matière de suivi et de traçabilité, de communication de l'information et de référentiel, et de notification automatisée des expéditions

par courriel, avec central de stockage des documents et interface avec les systèmes d'information du PAM grâce à la technologie d'échange de données informatisées (EDI). La solution INTTRA devrait entraîner des gains de productivité en assurant le transfert automatique des données requises sur le fret maritime vers et depuis WINGS (en remplacement de la saisie manuelle). Cette solution devrait également réduire les frais de surestaries pour les conteneurs et contribuer à alléger les tâches manuelles à assurer dans le cadre du processus de suivi.

192. Sur le budget initial de 1,4 million de dollars, une première tranche de 1 million de dollars a permis de démarrer le projet à la fin de 2016. Tout en assurant la continuité des opérations, cette première tranche a permis d'acquérir la solution de la plateforme de façon à en commencer la configuration et la customisation pour l'adapter aux besoins spécifiques du PAM et la mettre en service sur le terrain. Le solde de 0,4 million de dollars permettra de parachever la mise au point du système et les activités associées, comme envisagé au départ pour le projet basé sur INTTRA. Il s'agit notamment des connexions EDI et de l'intégration du système avec le système LESS du PAM. Ce montant permettra aussi de financer les activités de gestion du changement à l'appui des bureaux extérieurs du PAM et des expéditeurs dans le monde entier, et d'inclure d'autres activités liées au transport maritime sur la plateforme d'information sur les expéditions, notamment le détail des affrètements ainsi que les cargaisons d'articles non alimentaires et les services menés en lien avec des projets entrant dans la catégorie des services logistiques communs. Enfin, ce montant sécurise les ressources requises pour assurer la continuité des opérations et la gestion des projets en 2018, date à laquelle le projet devrait être intégralement mis en œuvre.
193. **Feuille de route intégrée (9 millions de dollars).** La feuille de route intégrée est la réponse du PAM aux défis afférents au Programme 2030 et aux ODD devant être relevés pour parvenir à éliminer la pauvreté, la faim et les inégalités; il s'agit de transformer le modèle opératoire du PAM afin de mettre davantage l'accent sur la performance, la transparence et l'optimisation de l'utilisation des ressources. La mise en œuvre du nouveau dispositif programmatique et budgétaire, l'harmonisation des systèmes informatiques internes et la mise en service dans les bureaux de pays ont démarré en 2017. À compter de janvier 2018, une majorité de bureaux de pays auront adopté le dispositif de la feuille de route intégrée et tous les bureaux de pays devraient l'avoir fait au plus tard en janvier 2019.
194. En 2018, les investissements seront principalement axés sur l'appui au terrain, y compris le financement de l'augmentation des capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays et les dépenses afférentes aux spécialistes fonctionnels au cours de la période de transition. Une part de l'investissement de 2018 servira à mettre la dernière main à l'outil de planification budgétaire et à lancer le portail en ligne.
195. Le Secrétariat continue de prévoir le financement de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée en 2018 au moyen de la réorganisation importante des ressources internes. Toutefois, un budget supplémentaire de 9 millions de dollars pour 2018 sera financé par le biais de cette initiative interne d'importance primordiale.
196. **Priorités des bureaux régionaux (1,6 million de dollars).** Le PAM doit continuer à renforcer la capacité des bureaux régionaux pour qu'ils puissent fournir un appui efficace, efficient et rapide à la gestion et à la supervision des opérations d'urgence. Des efforts supplémentaires seront consentis pour veiller à ce que les bureaux régionaux disposent des structures et des aptitudes requises pour faire face aux besoins d'appui actuels et projetés selon les scénarios les plus complexes et les plus difficiles.
197. **Gestion globale des risques et renforcement des contrôles internes (5 millions de dollars).** Le PAM doit continuer de renforcer la gestion des risques organisationnels et le contrôle de gestion, en particulier pour ce qui est des première et deuxième lignes de défense. Les principales améliorations envisagées sont les suivantes: accroître la cohérence et l'anticipation des activités de gestion des risques, notamment en ce qui concerne l'identification et l'évaluation des risques, la prévention et l'atténuation des risques, la communication de l'information et le suivi, l'intervention et l'adoption de mesures correctives; améliorer la hiérarchisation des risques pour se concentrer sur les plus concrets; et renforcer l'efficacité de la planification stratégique grâce à

l'amélioration de la connaissance et de la compréhension de ces risques. En collaboration avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux, le responsable du contrôle des risques et son équipe veilleront à ce que les cadres définis en matière de gestion globale des risques et de contrôle interne soient dûment pris en compte dans les opérations, soient conformes aux résultats stratégiques du PAM et contribuent à la réalisation des objectifs des processus de la feuille de route intégrée destinés à garantir la transparence et le respect de l'obligation de rendre des comptes.

198. Du fait de l'examen du processus relatif à l'excellence en matière de coûts, de nombreux processus et procédures administratifs sont en cours de restructuration ou de transformation. Le manuel des services administratifs du PAM sera étoffé à mesure que les nouveaux outils et formats seront mis au point. La planification budgétaire et les modes opératoires de l'administration du PAM seront également revus afin de les harmoniser avec le processus en cours de la feuille de route intégrée et de les adapter aux besoins.
199. La gestion de la performance joue un rôle central dans la gestion du personnel au PAM. Les processus actuels d'évaluation de la performance professionnelle vont être simplifiés et rationalisés, en intégrant l'activité de promotion aux évaluations annuelles de la performance et à l'outil d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE); en outre, un appui sera fourni aux responsables pour qu'ils puissent recenser les problèmes d'insuffisance professionnelle et y remédier.
200. Le PAM a lancé des consultations en interne en vue de préciser les rôles, les responsabilités et le mandat qu'assument désormais les bureaux régionaux. Cette activité consiste à examiner les structures des bureaux régionaux afin de clarifier leurs rôles et leurs attributions en matière de prestation de services, de contrôle de la gestion et d'appui à la gestion des bureaux de pays à tous les niveaux; le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest fait l'objet d'une étude de cas à cet égard.
201. **Transferts de type monétaire (5 millions de dollars).** Afin d'accroître et d'optimiser sa contribution au système humanitaire et à la réalisation des priorités et des objectifs fixés par les pays au regard des ODD, comme indiqué dans son Plan stratégique, il est indispensable que le PAM continue d'investir dans le renforcement des systèmes, solutions et capacités internes de programmation et d'exécution de transferts de type monétaire, et d'accorder une place accrue à cette modalité dans les contextes où il est pertinent et possible d'y recourir.
202. La direction entend donc affecter un montant de 5 millions de dollars en 2018 au développement et à l'institutionnalisation des capacités internes de transferts de type monétaire, en mettant particulièrement l'accent sur les aspects suivants:
 - renforcement des capacités, de la disponibilité et de l'état de préparation du personnel en vue d'inclure les transferts de type monétaire dans les interventions d'urgence rapides;
 - analyse des interventions opérationnelles, prise des décisions et conception et exécution des programmes dans le domaine des transferts de type monétaire en vue d'atteindre les objectifs fixés en matière de sécurité alimentaire, de nutrition, de disponibilité de produits sur les marchés et de partenariats dans les cas où le contexte opérationnel et les partenariats permettent des approches faisant appel à des transferts de type monétaire multi-usage;
 - intégration, pour réaliser des économies, de multiples modalités de transfert dans le cadre d'approches opérationnelles unifiées;
 - interopérabilité ou intégration des transferts de type monétaire du PAM dans les instruments et systèmes de transferts sociaux des pays d'accueil ou des partenaires, ou à l'appui de ces derniers; et
 - solutions internes destinées à améliorer la collecte, l'architecture, l'analyse et la visibilité des données afin de faciliter la prise des décisions opérationnelles en s'appuyant sur une meilleure gestion de la performance et des risques.

203. Pour obtenir des résultats dans ces domaines, il faudra coordonner les activités de plusieurs fonctions du PAM, notamment celles chargées des programmes, des finances, des technologies de l'information, de la chaîne d'approvisionnement et des services juridiques.

Volet C: Politique générale, directives et orientations et assurance qualité des opérations

204. **Centre de recherche documentaire (0,3 million de dollars).** Le nouveau système de gestion des documents du PAM GoDocs, qui comprend un nouveau moteur de recherche intégré, est actuellement mis en service à l'échelle de toute l'organisation dans le cadre d'une initiative interne d'importance primordiale²⁹. Un investissement supplémentaire ponctuel est nécessaire pour mettre en place la gouvernance, la maintenance et les mises à jour du système, assurer la formation des utilisateurs et leur fournir un appui en attendant que ces processus soient généralisés.
205. **Appui en faveur de la mise en œuvre de la nouvelle politique en matière de nutrition (0,4 million de dollars).** La politique en matière de nutrition approuvée par le Conseil en février 2017 précise comment le PAM peut appuyer les gouvernements pour qu'ils tiennent les engagements pris en matière de réduction de toutes les formes de malnutrition et de réalisation de l'ODD 2. Le Plan d'action pour la nutrition traduit les buts énoncés dans la politique en mesures concrètes prenant en compte les données recueillies sur le terrain à mettre en œuvre entre 2017 et 2021, conformément au Plan stratégique. Cet investissement permettra de commencer à financer le renforcement des capacités, l'élaboration de directives et l'appui dans les pays en faveur de diverses activités nutritionnelles expérimentales définies dans le Plan d'action.

Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies

206. **Mobilisation de ressources (3 millions de dollars).** Le PAM est confronté à un écart sans précédent entre les besoins de financement de ses opérations et le niveau des contributions de ses donateurs habituels. Cet écart pourrait se creuser car les sources de financement traditionnelles sont de moins en moins fiables et les crises humanitaires persistent, exigeant du PAM toujours plus de compétences, de capacités et d'assistance alimentaire vitale. Le PAM reçoit 98 pour cent de ses financements de gouvernements et 2 pour cent du secteur privé. Il est un cas unique au regard de ses pairs tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), dans la mesure où ses investissements ne suffisent pas à lui apporter les ressources et les compétences requises auprès du secteur privé – entreprises, fondations et grand public. En particulier, son portefeuille de contributions du secteur privé présente des risques car il se concentre essentiellement sur une seule source de fonds, à savoir les grandes entreprises. Comme l'indiquent les données sur le secteur depuis plusieurs années, il existe une possibilité non négligeable de croissance de la mobilisation de fonds auprès des particuliers et un fort potentiel de développement des financements non assortis de conditions.
207. Le PAM a monté un dossier de viabilité en vue d'accroître de manière significative ses ressources provenant du secteur privé en adoptant une structure d'investissement similaire à celle des leaders du secteur, qui se sont lancés dans la mobilisation de fonds auprès de particuliers il y a 70 ans déjà pour certains et 20 ans pour d'autres. Il a fallu à certaines autres organisations entre quatre et cinq ans pour atteindre le seuil de rentabilité, auquel le PAM compte pour sa part parvenir en trois ans. L'étude relative à la croissance de ce secteur prévoit un capital initial plus important (et qui doit être maintenu sur plusieurs années) que celui qui a pu lui être alloué au départ.
208. En conséquence, l'investissement proposé de 3 millions de dollars pour 2018 permettra pour la première fois à la Division des partenariats avec le secteur privé de lancer une campagne de mobilisation de fonds auprès des particuliers en faveur du PAM. Cet investissement servira à lancer des projets pilotes, sur la base des données et d'une analyse se rapportant à ce secteur. Cette action sera conçue stratégiquement pour permettre au PAM de tester certaines modalités comme les contacts directs ou le marketing direct dans toutes les langues locales, et d'en tirer des

²⁹ Proposition d'investissement de 2015 (systèmes informatisés de gestion des documents et de l'information).

résultats et éclairages initiaux. De plus amples informations sur les résultats escomptés seront disponibles vers la fin de l'année à mesure que le PAM aura analysé les données sur le secteur.

209. Les résultats du projet pilote de 2018 permettront au PAM d'affiner son approche et de définir les principales modalités et activités performantes susceptibles d'être développées les années suivantes. Si cet investissement est maintenu sur la durée, le PAM peut nettement accroître ses recettes provenant du secteur privé afin de venir en aide à un nombre accru de personnes dans le besoin.

Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants

210. **Rétablissement de la couverture des évaluations centralisées (0,4 million de dollars).** Ce crédit budgétaire permet de progresser sur la voie de l'application des normes approuvées dans la politique en matière d'évaluation (2016-2021) en ce qui concerne le nombre d'évaluations centralisées à réaliser, un aspect essentiel pour prendre des décisions fondées sur des données factuelles en ce qui concerne l'élaboration et le perfectionnement des politiques et des programmes.
211. **Développement du site Web du Conseil d'administration (0,4 million de dollars).** Le site actuel du Conseil d'administration utilise une technologie obsolète dont les services informatiques ne peuvent plus assurer l'entretien, et il est donc nécessaire de le restructurer. En outre, de nouveaux contenus et fonctionnalités ont été demandés par les membres et sont nécessaires pour mettre en œuvre la feuille de route intégrée; il s'agit notamment de la nécessité de disposer d'un espace privé destiné aux membres du Conseil pour qu'ils puissent formuler leurs observations sur les PSP et partager des informations sensibles au sujet des opérations du PAM. L'espace à accès restreint sera utile aux membres du Conseil et facilitera la prise des décisions. Cet investissement devrait réduire le nombre de consultations informelles et générer des économies importantes à long terme.

Améliorations institutionnelles

212. Les activités internes financées au moyen de fonds d'affectation spéciale favorisent l'innovation et des évolutions majeures des opérations, des systèmes et des processus dans un contexte opérationnel en pleine mutation, et accompagnent les améliorations institutionnelles et les initiatives de développement des capacités du PAM.
213. L'expérience montre que certains donateurs sont prêts à financer des activités axées sur l'innovation et le changement au niveau des modalités de fonctionnement du PAM. Dans certains cas, le changement est financé aisément parce que les donateurs s'y intéressent et souhaitent soutenir de telles activités; dans d'autres cas, le PAM cherche des moyens spécifiques de financer les besoins jugés prioritaires.
214. Le Plan de gestion contient des informations sur les investissements effectifs et potentiels au stade de l'élaboration du budget AAP. Les propositions d'investissement préparées par les départements qui concernent des activités ne pouvant être financées au titre du budget AAP ordinaire ont été hiérarchisées par ordre de priorité pour des réaffectations de ressources AAP, récurrentes ou exceptionnelles, ou de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle. Les décisions ont tenu compte des priorités du PAM, de la possibilité de mobiliser des fonds auprès de donateurs, et de la viabilité du financement à l'avenir.
215. Pour 2018, 55 propositions d'investissement d'un montant de 53 millions de dollars ont été présentées pour financement au titre du budget AAP et 57 dossiers, d'un montant total de 124 millions de dollars, pour financement par des sources extrabudgétaires.
216. Les réaffectations indiquées aux paragraphes 84 à 96 ci-dessus ont donné la priorité à neuf investissements à financer au titre du budget AAP ordinaire grâce à l'augmentation de ce budget et aux gains de change; 12 autres ont été considérés comme des initiatives internes d'importance primordiale et ont bénéficié d'une enveloppe de 44,1 millions de dollars. Les 91 dossiers restants, soit un total de 128 millions de dollars, représentent une estimation des ressources nécessaires au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour 2018, et leur financement pourrait donc être envisagé à l'avenir.

Performance institutionnelle du PAM

217. Les ressources nécessaires indiquées dans le Plan de gestion se chiffrent au total à 6,2 milliards de dollars, en incluant les plans d'exécution des bureaux de pays, le budget AAP et les dépenses AAP supplémentaires. Pour mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'ensemble du Plan de gestion, les indicateurs de performance clés ci-après seront utilisés:

Catégorie I:

- Indicateur institutionnel i. *Pourcentage de réalisation des indicateurs d'effet direct:* indicateur quantitatif mesurant l'efficacité globale du PAM en termes de proportion des effets directs dont les valeurs cibles ont été atteintes ou sont sur le point de l'être pour toutes les opérations du PAM. La valeur cible pour cet indicateur est de 75 pour cent, et la valeur de référence de 68 pour cent³⁰.
- Indicateur institutionnel ii. *Pourcentage de réalisation des indicateurs de gestion:* indicateur quantitatif mesurant l'efficacité, l'efficience et l'économie de la gestion des opérations. Il est calculé en associant 11 indicateurs au niveau des bureaux de pays³¹.
- Indicateur institutionnel iii. *Pourcentage de situations d'urgence auxquelles le PAM a rapidement fait face:* cet indicateur quantitatif indique l'efficience des interventions d'urgence du PAM, qui nécessitent une coordination considérable des différents niveaux de l'organisation en fonction du type d'intervention (locale, régionale ou institutionnelle) ainsi que de la nature de la situation d'urgence (survenant brusquement ou progressivement). Pour cet indicateur, la valeur cible est de 100 pour cent; d'après les mesures les plus récentes³², le PAM a atteint la cible fixée et entend maintenir ce niveau à l'avenir.
- Indicateur institutionnel iv. *Pourcentage d'indicateurs de l'examen quadriennal complet pour lesquels le PAM indique avoir atteint les cibles:* cet indicateur quantitatif traduit la volonté du PAM d'assurer le suivi de l'action commune des Nations Unies en matière d'harmonisation et l'efficacité avec laquelle le PAM progresse en la matière, ainsi que les gains d'efficience et les économies que représentent ses engagements. La valeur la plus récente relevée pour cet indicateur était de 100 pour cent, étant donné que le PAM avait atteint toutes les valeurs cibles pour les huit indicateurs communs faisant l'objet d'un suivi à la fin de 2016³³. Le calcul suivant, qui définira la valeur de référence et la valeur cible pour cet indicateur, figurera dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.
- Indicateur institutionnel v. *Indicateur concernant les organismes des Nations Unies dont le siège est à Rome:* sera établi en coopération avec la FAO et le FIDA.

³⁰ Rapport annuel sur les résultats de 2016 – WFP/EB.A/2017/4*.

³¹ La valeur cible et la valeur de référence pour cet indicateur seront définies d'ici à novembre 2017.

³² Les valeurs pour les années 2014–2016 sont indiquées dans le Rapport annuel sur les résultats de 2016 – WFP/EB.A/2017/4*.

³³ Rapport annuel sur les résultats de 2016 – WFP/EB.A/2017/4*.

Catégorie II:

Indicateur institutionnel vi. *Pourcentage d'éléments de la gestion globale des risques déjà mis en place:* cet indicateur associe des données quantitatives et qualitatives, indiquant à la fois les capacités des effectifs, les activités de conseil et de contrôle inscrites au budget du volet E et les activités de contrôle interne relevant du volet C, ainsi que l'efficacité et l'efficience globale du système. Pour cet indicateur, la valeur cible est de 80 pour cent et le résultat sera indiquée dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.

Chapitre V: Services internes et services mixtes; comptes spéciaux

Aperçu

218. Les unités administratives du PAM fournissent des services conçus pour améliorer le rapport coût-efficacité et accroître les économies d'échelle; ces services sont destinés tant aux bureaux et aux unités du PAM qu'à d'autres organismes des Nations Unies et à la communauté d'aide humanitaire.
219. Les comptes spéciaux³⁴ permettent de reporter les soldes d'un exercice financier au suivant et constituent le mécanisme le plus approprié pour la gestion des prestations de services par le PAM. Le gestionnaire de chaque compte spécial est chargé de veiller au respect des principes suivants:
- i) toutes les dépenses et recettes afférentes sont comptabilisées dans le compte;
 - ii) toutes les dépenses et les recettes en question correspondent au périmètre de ce compte; et
 - iii) le plafond du compte n'est jamais dépassé.
220. Le Secrétariat distingue deux types de services en fonction de leur mode de prestation:
- a) les services internes, que le PAM assure au niveau central, en recouvrant les coûts au niveau local, notamment en facturant ces services et en suivant un échéancier de remboursement qui permet d'assurer le recouvrement intégral des coûts;
 - b) les services mixtes, qui seraient sans cela assurés par des prestataires extérieurs pour un coût plus élevé. Ils sont fournis pour les besoins du PAM ainsi qu'aux partenaires, et les coûts sont recouverts en fonction de l'utilisation qui est faite des services.
221. Le PAM estime que le montant des recettes au titre des comptes spéciaux, y compris l'ensemble des recettes tirées de la vente de services et du recouvrement des coûts, devrait s'élever à 268 millions de dollars en 2018.

Services internes

222. Le mécanisme de financement des services internes³⁵ adopté en 2014 permet au PAM de mettre en œuvre des initiatives relatives aux services internes d'une ampleur suffisante pour permettre de gagner en efficacité et, à la longue, de faire des économies. Les investissements sont remboursés selon le principe du recouvrement des coûts ou moyennant la perception d'une commission de service. Il existe actuellement trois grandes initiatives de ce type: le Programme mondial d'achat-location de véhicules, le Mécanisme de budgétisation des investissements et les prestations de services facturées.
223. En 2014, le Conseil a approuvé un plafond de 70 millions de dollars pour les avances au titre des services internes, qui a été porté à 82 millions de dollars dans le Plan de gestion pour 2016-2018. Aucun changement n'est proposé pour 2018.

Programme mondial d'achat-location de véhicules (plafond: 15 millions de dollars)

224. Le Programme mondial d'achat-location de véhicules fonctionne avec des modalités centralisées d'achat, de gestion et de préparation des véhicules qui doivent permettre d'optimiser l'utilisation des ressources, d'améliorer la gestion des actifs et de faire en sorte que les bureaux de pays disposent de véhicules conformes aux normes de sécurité. Les frais de location sont inclus dans les budgets des projets, de sorte que le recouvrement des coûts est assuré.

³⁴ Comme indiqué à l'article 5.1 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM. Les comptes spéciaux servent à assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou au recouvrement des coûts, ou encore à financer des activités inscrites dans la durée.

³⁵ WFP/EB.A/2014/6-D/1.

225. À sa première session ordinaire de 2017, le Conseil a été informé que le plafond des avances consenties au Programme mondial d'achat-location de véhicules serait ramené de 22 millions de dollars à 15 millions de dollars suite au remboursement d'une partie des frais de démarrage du programme.

Mécanisme de budgétisation des investissements (plafond: 47 millions de dollars) et Fonds pour le programme de promotion de la santé

226. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été instauré dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016 afin de financer des avances pour les projets durant plusieurs années, remboursées au fil du temps par les projets au moyen de la facturation des services fournis aux opérations du PAM et à des tiers et au moyen d'économies sur le plan administratif. Le mécanisme, initialement doté d'un plafond de 20 millions de dollars, a servi au départ à financer le développement du système LESS et la mise en service de celui-ci dans toutes les opérations du PAM.
227. La mise en service à l'échelle mondiale du système LESS s'est achevée en octobre 2016 avec la connexion des bureaux au Yémen. À ce jour, 83 pays utilisent le système LESS pour gérer 100 pour cent des produits alimentaires du PAM. Le projet LESS rembourse les fonds avancés au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements depuis 2015 en facturant aux bureaux de pays des frais de transport terrestre, d'entreposage et de manutention, calculés en fonction du volume de produits, dès que le système est utilisé dans les bureaux de pays en question. Les fonds avancés au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements devraient être intégralement remboursés d'ici à janvier 2019.
228. Le Mécanisme de budgétisation des investissements se monte en 2017 à 47 millions de dollars. Un montant maximal de 20 millions de dollars étant réservé au financement du système LESS, il reste au PAM 27 millions de dollars pour accorder des prêts aux fins de l'amélioration des locaux sur le terrain, là où le PAM prévoit le fait de disposer d'installations pérennes permettra de réduire les coûts opérationnels, d'éviter le risque d'être pris dans une spirale d'inflation des prix de l'immobilier et de renforcer la sécurité.
229. Sur ces 27 millions de dollars, des prêts d'un montant de 14,2 millions de dollars ont été approuvés dans le cadre du Programme d'amélioration des locaux sur le terrain pour les projets suivants:
- i) La construction du bureau auxiliaire de Dollow en Somalie (prêt de 1,25 million de dollars) est achevée et ce bureau est opérationnel.
 - ii) Pour la plateforme d'éclatement logistique humanitaire de Djibouti (prêt de 5,4 millions de dollars), tous les fonds disponibles ont été utilisés dans les délais prévus et la construction est pratiquement terminée.
 - iii) Trois projets à mettre en œuvre à Garowe, pour le bureau du PAM au Mali et une série de projets d'économie d'énergie (prêts d'un montant total de 5,4 millions de dollars) sont en phase de conception et la mise en œuvre doit démarrer sous peu.
 - iv) Les bureaux de pays à Katmandou et à Juba sont en train d'établir des plans et vont fournir un échéancier de décaissement des fonds (d'un montant total de 2,1 millions de dollars).
230. D'après les prévisions de dépenses et de remboursement des prêts au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, compte tenu des montants remboursés par le Programme d'amélioration des locaux sur le terrain et par le système LESS et du plafond du Mécanisme de budgétisation des investissements de 47 millions de dollars, un solde de 13,8 millions de dollars reste disponible pour d'autres projets. Pour l'heure, il n'est pas utile de relever le plafond de ce mécanisme.
231. Contrairement au Mécanisme de budgétisation des investissements, instrument de prêt qui permet d'allouer des fonds sous la forme de crédits qui sont ensuite remboursés par les projets bénéficiaires, le Fonds du programme de promotion de la santé, administré au moyen d'un compte spécial, fournit des ressources destinées au volet de promotion de la santé des initiatives financées par ce mécanisme, s'il n'existe aucune autre source de financement. La proposition de

financement du Fonds du programme de promotion de la santé pour 2018 figure au chapitre IV du Plan de gestion.

Prestations de services facturées (plafond: 20 millions de dollars)

232. Le mécanisme de prestations de services facturées permet d'effectuer des avances, dans les limites d'un plafond de 20 millions de dollars, servant à financer des services informatiques ou des investissements dans la sécurité du personnel, qui sont en principe récupérées dans l'année. Le montant des avances non remboursées ne peut à aucun moment dépasser le plafond de 20 millions de dollars, mais le volume annuel des opérations peut être supérieur à ce montant car les avances sont remboursées tout au long de l'année.
233. Le modèle de financement au prorata du nombre d'utilisateurs a été mis en place en 2013 pour recouvrer les coûts récurrents des systèmes informatiques et de la connectivité du PAM. Pour entrer dans ce modèle, le service informatique considéré doit être mis à la disposition de toutes les unités et de tous les bureaux du PAM au moyen d'un système d'achat centralisé et être facturé en fonction du nombre de membres du personnel qui travaillent dans les unités et les bureaux.
234. Le Compte spécial pour la sécurité, qui comprend le Fonds d'urgence pour la sécurité, a pour but de permettre au PAM de mener ses activités et d'atteindre ses objectifs tout en veillant à la sûreté et à la sécurité des membres de son personnel et des ayants droit à leur charge, et à la sécurité de ses locaux et de ses biens. Il permet de financer le déploiement d'agents qui sont chargés de fournir des conseils, des directives et une assistance technique relatifs aux meilleures pratiques de la gestion des risques de sécurité. Ces agents sont affectés au Siège mondial et dans les bureaux de pays mais ils sont aussi déployés rapidement en cas de situation d'urgence. Ils effectuent des missions d'assistance en matière de sécurité en fonction des priorités régionales et formulent des recommandations concernant la sécurité, dont ils suivent ensuite la mise en œuvre. Le Fonds d'urgence pour la sécurité permet aussi aux bureaux de pays de satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle, d'améliorer leurs locaux et d'acheter de l'équipement de télécommunications.
235. Le recouvrement des coûts afférents aux prestations de services facturées est géré de façon centralisée. Les unités du Siège et les bureaux de pays doivent payer leur part des différents coûts et chacun d'entre eux doit trouver les fonds nécessaires au remboursement des avances. Cette approche continuera de s'appliquer aux unités du Siège mondial en 2018, mais, comme en 2017, les bureaux de pays n'auront plus à prévoir des fonds pour financer les coûts d'appui directs. En effet, les coûts des services pour les bureaux de pays seront imputés aux budgets de ceux-ci.
236. On trouvera dans le tableau V.1 le montant estimé des opérations dans les comptes spéciaux pour les services internes: plafond des avances et montant estimatif des dépenses pour l'exercice 2018.

TABLEAU V.1: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES EN 2018 (en millions de dollars)						
		Plafond des avances		Montant estimatif des dépenses		%
i) Programme mondial d'achat-location de véhicules			15		14	21
ii) Mécanisme de budgétisation des investissements						
	Système LESS	20		4		
	Amélioration des locaux	27		7		
Total – Mécanisme de budgétisation des investissements			47		11	17
iii) Prestations de services facturées						
	Services informatiques			23		
	Sécurité			19		
Total – Prestations de services facturées			20		41	62
Total			82		66	100

Services mixtes

237. D'autres comptes spéciaux correspondent à des services mixtes que le PAM assure pour ses propres besoins et ceux de ses partenaires. Le volume des opérations qui seront réalisées sur ces comptes est estimé à 166 millions de dollars pour 2018, dont 25 pour cent au titre du Compte spécial pour le transport aérien, les autres activités concernant notamment le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies (21 pour cent), les services de gestion des transferts de type monétaire destinés aux partenaires (20 pour cent) et l'auto-assurance (15 pour cent).
238. Le Compte spécial pour le transport aérien (ressources prévues en 2018: 41 millions de dollars), géré par le Service du transport aérien du PAM, dessert une clientèle aussi bien interne qu'externe. Le service organise le transport aérien de travailleurs humanitaires et de cargaisons d'aide humanitaire destinées à des opérations de secours. À cet effet, il gère les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), qui exploitent une flotte de plus de 70 avions affrétés et déployés sur divers sites d'opérations dans le monde. La flotte transporte du personnel et des cargaisons légères jusqu'à des sites parmi les plus inaccessibles et les plus dangereux où l'assistance est requise; l'UNHAS constitue environ 74 pour cent des activités de base du Service du transport aérien du PAM. Celui-ci assure également des services de fret pour les opérations de secours, des services de transport de passagers qui ne sont pas pris en charge par l'UNHAS et des parachutages de vivres pour des populations isolées dans le cadre d'interventions rapides et ciblées.
239. Le Compte spécial pour le transport aérien sert aussi à promouvoir une culture de la sécurité aérienne et à procéder à des examens d'assurance-qualité des opérations du Service du transport aérien visant à assurer la conformité aux normes dans ce domaine.
240. Le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies (ressources prévues en 2018: 35 millions de dollars), exploité par le PAM, compte six plateformes établies dans des lieux stratégiques dans le monde. Il facilite la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise en aidant à la constitution de stocks stratégiques par le système des Nations Unies et des organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales.

Ce réseau détient aussi des réserves de matériel de secours d'urgence, notamment des trousseaux sanitaires, des abris, des suppléments nutritionnels prêts à consommer, du matériel informatique et d'autres articles pour aider les organisations de secours à intervenir en situation d'urgence.

241. Le Compte spécial pour les transferts de type monétaire (ressources prévues en 2018: 32 millions de dollars) permet au PAM de mettre sa plateforme d'exécution de ces transferts et d'autres services connexes à la disposition des partenaires humanitaires (gouvernements, organisations non gouvernementales et autres organismes des Nations Unies), tout en assurant la gestion transparente et efficace des fonds desdits partenaires.
242. Le Compte spécial pour l'auto-assurance, établi en 1993 par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire, permet au PAM d'assurer les produits alimentaires et les marchandises en transit. Par l'intermédiaire de ce compte, le PAM s'auto-assure contre une part importante des pertes potentielles de produits alimentaires, ce qui lui permet de négocier des primes d'un montant bien inférieur aux cours du marché pour couvrir le solde de la perte potentielle et de réduire autant que possible les répercussions économiques négatives que les pertes de produits alimentaires auraient sur les projets.
243. Au fil des années, le PAM a vu son contexte opérationnel beaucoup changer, et s'est ainsi retrouvé exposé à des risques supplémentaires. En vertu du cadre juridique dans lequel le PAM exerce ses activités, la propriété des produits alimentaires est transférée au gouvernement du pays bénéficiaire au point d'entrée dans le pays. Actuellement, des modalités d'assurance, notamment un régime d'auto-assurance, offrent une couverture contre les pertes qui pourraient survenir avant le point d'entrée. Mais ces modalités ne s'appliquent plus dès que la propriété des produits alimentaires est transférée au gouvernement du pays bénéficiaire, même si le contrôle et la garde des produits continuent d'incomber au PAM. Compte tenu de la portée géographique croissante des opérations du PAM et du devoir de protection croissant de celui-ci à l'égard des produits alimentaires, il faut une assurance contre les pertes qui pourraient survenir depuis le moment où le PAM prend possession des marchandises jusqu'à la remise physique de celles-ci aux bénéficiaires ou aux partenaires coopérants. Par ailleurs, étant donné que le PAM intervient dans des situations de conflit ou dans des environnements dangereux, le risque de perdre des produits d'assistance humanitaire dans les pays bénéficiaires augmente. Le PAM s'efforce de prendre les mesures voulues pour se protéger contre le risque de perte, mais toutes les pertes ne peuvent pas être transférées à des tiers dans des contextes dangereux. Enfin, compte tenu des considérations nutritionnelles pertinentes pour l'ensemble des opérations et des programmes du PAM, ainsi que de l'attention accrue portée aux besoins nutritionnels des personnes auxquelles le PAM vient en aide, celui-ci gère une plus grande gamme d'aliments nutritifs spécialisés. L'utilisation d'aliments plus sensibles a entraîné l'apparition de nouveaux types de risques qui n'entrent habituellement pas dans la catégorie des risques assurables. Par conséquent, il faut renforcer les actuelles modalités d'assurance afin de les aligner sur la configuration opérationnelle du PAM et d'apporter une contribution utile. À cette fin, le Secrétariat va apporter deux modifications aux modalités existantes:
 - La portée du régime d'auto-assurance sera élargie, de sorte que ce régime s'appliquera depuis le moment où le PAM prend possession des marchandises jusqu'à la remise physique de celles-ci au partenaire coopérant, aux bénéficiaires ou au gouvernement. Ce régime continuera de fonctionner dans le cadre d'une assurance externe.
 - La couverture sera garantie pour les pertes qui ne sont pas assurables au titre de la couverture de réassurance, y compris les pertes qui découlent des caractéristiques inhérentes d'un produit ou qui sont la conséquence directe de situations de guerre. Ce régime fonctionnera indépendamment du régime d'auto-assurance, sans l'appui d'une assurance externe.
244. Ces mesures contribueront à réduire les effets économiques que les pertes peuvent avoir sur les projets, en permettant le remplacement rapide des produits d'assistance humanitaire qui seraient perdus ou endommagés alors qu'ils sont sous la garde du PAM.

Autres comptes spéciaux

245. Le Compte spécial pour la feuille de route intégrée (ressources prévues pour 2018: 19 millions de dollars) a pour objet de favoriser une gestion stratégique des ressources, de garantir la transparence de l'utilisation des ressources et la reddition de comptes en la matière, et d'améliorer l'efficacité du contrôle des fonds et de la coordination des activités de la feuille de route. En 2018, les activités de mise en œuvre, notamment celles découlant de l'assouplissement des délais de mise en service de la feuille de route intégrée, seront administrées par l'intermédiaire de ce compte spécial.
246. Le Fonds d'accélération des initiatives visant à éliminer la faim (ressources prévues en 2018: 5 millions de dollars) est un fonds à compartiments multiples géré par l'Accélérateur d'innovations du PAM. Il sert à financer les projets innovants – à but lucratif ou non – qui ont démontré leur efficacité, et permet de transposer ces projets à une échelle supérieure; les fonds sont alloués aux projets en fonction de leurs effets potentiels porteurs de transformation en vue de l'élimination de la faim. En partenariat avec la Division des partenariats avec les gouvernements et avec la Division des partenariats avec le secteur privé, l'Accélérateur d'innovations du PAM mobilise des contributions, qui prennent la forme de dons ou de contributions en nature.
247. En novembre 2015, le PAM a lancé ShareTheMeal (ressources prévues en 2018: 800 000 dollars), une application qui permet aux utilisateurs dans le monde entier de faire des dons aux programmes du PAM à l'aide de leur téléphone portable. Le compte spécial lié à cette initiative est alimenté uniquement par des dons. À l'avenir, le PAM va étudier la possibilité d'établir un mécanisme de recouvrement des coûts afin de permettre aux bureaux de pays de mener des activités spécifiques de suivi.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASTER	formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IATI	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PACE	évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SUN	mouvement Renforcer la nutrition
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
UNHAS	Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance